



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η ελληνική επιχειρηματικότητα και καινοτομία στην Ελλάδα στις τεχνολογικές Startups. Η περίπτωση της Upstream.

Συγγραφέας

Ελευθερία Α. Μητροπούλου

ΑΜ: MBA20073

Επιβλέπων καθηγητής: Αλέξανδρος Σαχινίδης

Αθήνα, Δεκέμβριος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MSc/MBA)

Diploma Thesis

**The Hellenic entrepreneurship and innovation in Greece in technological Startups.
The case of Upstream.**

Eleftheria A. Mitropoulou

Registration Number:

MBA20073

Supervisor: Dr. Alexandros

Sahinidis

Athens, December 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

**Η ελληνική επιχειρηματικότητα και καινοτομία στην Ελλάδα στις τεχνολογικές Startups.
Η περίπτωση της Upstream.**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

--	--	--	--

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ελευθερία Αθηνά Μητροπούλου του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου MBA 20073 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με Κατεύθυνση Management του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα
Ελευθερία Α. Μητροπούλου



Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική συμπυκνώνει τους κόπους των τελευταίων ετών - η αναζήτηση του αντικειμένου το οποίο θα μελετούσα με ευχαρίστηση σε μεταπτυχιακό επίπεδο αλλά και όλη η προσπάθεια που έκανα με σκοπό να καταφέρω να εργαστώ μια μέρα σε μια πολυεθνική εταιρία τεχνολογίας, ήταν μια κοπιαστική διεργασία που κοιτώντας πίσω μπορώ να πω με σιγουριά πως εάν γυρνούσα το χρόνο πίσω, θα επέλεγα το ίδιο ακριβώς μονοπάτι. Η σύλληψη μιας ιδέας που μπορεί αργότερα να μετουσιωθεί σε νεοφυή επιχείρηση, όλα τα ενδιάμεσα στάδια καθώς και το case study ήταν μια συνεχόμενη διαδικασία που απόλαυσα περισσότερο από όσο περίμενα. Θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή μου κύριο Αλέξανδρο Σαχινίδη για την πολύτιμη αρωγή του όλο αυτό το διάστημα και για την άψογη συνεργασία, η οποία ολοκληρώνει ένα ταξίδι δυο ετών για το οποίο είμαι πραγματικά ευγνώμων. Αφιερώνω επίσης τη διπλωματική στην οικογένεια μου, χωρίς την οποία ελάχιστα θα είχα καταφέρει, καθώς και στους παππούδες μου. Λίγα εγγόνια είχαν την τύχη να έχουν τόση στήριξη και αγάπη, και περήφανα δηλώνω πως οι γονείς της μητέρας μου, είναι δυο φορές γονείς μου.

05/12/2023

Ελευθερία Α. Μητροπούλου

Περίληψη

Η περίπτωση της Upstream διερευνά τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στο πλαίσιο των ελληνικών τεχνικών νεοφυών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στην περίπτωση της Upstream. Συζητά τους ρόλους που έχουν η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, τονίζοντας την αλληλεξάρτησή τους. Η έρευνα σκιαγραφεί το τοπίο των ελληνικών τεχνολογικών νεοφυών επιχειρήσεων, εξετάζοντας διεξοδικά εμπόδια όπως η διείσδυση στην αγορά, οι οικονομικοί περιορισμοί και η πιθανή πτώση. Επιπλέον, περιλαμβάνεται ένα στοιχείο ποιοτικής έρευνας που περιλαμβάνει συνεντεύξεις με εργαζόμενους της Upstream, προκειμένου να μάθουμε για την εξέλιξη της εταιρείας από νεοφυή σε καθιερωμένη επιχείρηση, καθώς και για τις καινοτομίες, τις προσφορές και τις επιλογές εργασίας για πτυχιούχους.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1.....	13
1.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	13
1.2 Είδη καινοτομίας.....	14
1.3 Διαδικασία καινοτομίας.....	16
1.4 Στρατηγικές καινοτομίας.....	18
1.5 Παράγοντες Επιτυχίας Καινοτομίας κ.....	19
1.6 Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα.....	20
Κεφάλαιο 2.....	23
2.1 Η επιχειρηματική διαδικασία.....	23
2.2 Τα στάδια της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα.....	23
2.3 Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας.....	23
2.4 Στόχοι επιχειρηματικότητας.....	24
2.5 Οφέλη της καινοτομίας.....	24
Κεφάλαιο 3.....	26
3.1 Οι νεοφυείς επιχειρήσεις.....	26
3.2 Συντελεστές βιωσιμότητας startup.....	28
3.3 Σημαντικοί Συντελεστές βιωσιμότητας	28
3.4 Εμπόδια ανάπτυξης γνωστικού-θεσμικού-νομικού χαρακτήρα.....	31
3.5 Σημαντικοί Κίνδυνοι ανάπτυξης.....	32
3.6 Σημαντικές χρηματοδοτικές ανάγκες.....	34
3.7 Κυριότερες ανάγκες γνώσης.....	38

3.8 Κυριότερες ανάγκες δικτύωσης.....	38
3.9 Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Γνώση.....	40
3.10 Επιχειρηματικότητα.....	41
3.11 Καινοτομία.....	43
3.12 Επιχειρηματική Καινοτομία.....	44
Κεφάλαιο 4.....	47
4.1 Η καινοτομία στις νεοφυείς επιχειρήσεις.....	47
4.2 Παραδείγματα νεοφυών επιχειρήσεων στο ελληνικό πλαίσιο.....	50
Κεφάλαιο 5.....	54
5.1 Upstream.....	54
5.2 Η μετάβαση από τη νεοσύστατη επιχείρηση σε μια επιτυχημένη επιχείρηση.....	54
5.3 Η εταιρεία σήμερα.....	55
5.3.1 Πρωτοβουλίες για τους νέους εκπαιδευόμενους	56
5.3.2 Καινοτομίες προϊόντων.....	59
Κεφάλαιο 6	59
6.1 Εργαλείο Έρευνας	59
Κεφάλαιο 7	60
7.1 Η εξέλιξη της εταιρείας Upstream.....	60
7.2 Διαχείριση κρίσεων και εργατοκεντρική προσέγγιση	61
7.3 Μάρκετινγκ και παγκόσμιες προοπτικές	61
Κεφάλαιο 8	63
Συμπεράσματα	66
Βιβλιογραφία.....	68
Παραρτήματα	79

Εισαγωγή

Η ταχεία τεχνολογική πρόοδος λόγω της παγκοσμιοποίησης έχει κάνει την Καινοτομία ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά όπλα στις επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα, η καινοτομία είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την ανάπτυξη των εταιρειών με την πάροδο του χρόνου ικανό να εγγυηθεί την ανταγωνιστικότητά τους.

Σύμφωνα με τον οικονομολόγο, T. N. Srinivasan, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα έχουν μια αμφίδρομη σχέση. Κατά μία έννοια, στην καινοτομία, κάποιος βρίσκει κάτι αλλά η ερμηνεία και χρήση αυτού που σκέφτεται υλοποιείται μέσα από την επιχειρηματικότητα.

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι δύο λέξεις που συνδέονται μεταξύ τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Η επιχειρηματικότητα είναι μια δραστηριότητα σχεδιασμού, έναρξης και λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης. Αναφέρεται στο ρίσκο που αναλαμβάνουν οι καινοτόμοι οι οποίοι ονομάζονται επιχειρηματίες σε μια οικονομία. Η καινοτομία μπορεί να είναι η εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας παραγωγής που δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί εμπορικά, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών. Η επιχειρηματικότητα ακολούθως είναι η εφαρμογή της καινοτομίας για να φέρει ιδέες και να κάνει τα πράγματα με νέο και καλύτερο τρόπο, η καινοτομία περιλαμβάνει επίλυση προβλημάτων και η επιχειρηματικότητα λύνει προβλήματα. Κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι και τα δύο επικεντρώνονται κυρίως στη σημασία και την ανάπτυξη της επιχείρησης όπου η εταιρεία επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη μέσω της ικανοποίησης των πελατών.

Σημαντικοί φορείς καινοτομίας στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας θεωρούνται οι νεοφυείς επιχειρήσεις, αλλά με πολλούς περιορισμούς όπως η δυσκολία εισόδου στην αγορά, η έλλειψη οικονομικών πόρων και η πιθανή αποτυχία κατά την έναρξή τους, ζητήματα που κάνουν την ανάγκη ανάλυσης του ζητήματος μεγαλύτερη.

Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας των τεχνολογικών startup επιχειρήσεων σε ελληνικό πλαίσιο. Επιμέρους στόχους αποτελούν η χαρτογράφηση του ελληνικού οικοσυστήματος των ελληνικών τεχνολογικών startups, όπως το ταξίδι της επιχειρηματικότητας, η εξεύρεση

πόρων και δομών, αλλά και η αναφορά σε δυναμικές τεχνολογικές νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Η εργασία που επικεντρώνεται στην ελληνική επιχειρηματικότητα και καινοτομία στον τομέα των τεχνολογικών startups, με ειδική αναφορά στην περίπτωση της Upstream, αποσκοπεί στην εξέταση μιας σειράς κρίσιμων ερωτημάτων. Σκοπός είναι να αναλυθούν οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ή αποτυχία των τεχνολογικών startups στην Ελλάδα, αναζητώντας τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες όπως η οικονομική συγκυρία, η διαθεσιμότητα κεφαλαίου, η καινοτομία και η τεχνολογική εξέλιξη. Επιπλέον, η εργασία θα εξετάσει πώς η Upstream ως επιχείρηση ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και ευκαιρίες της ελληνικής αγοράς τεχνολογικών startups, διερευνώντας τη διαχείριση, τη στρατηγική ανάπτυξης και τις καινοτόμες πρακτικές της.

Επιπρόσθετα, η έρευνα θα εξετάσει τον ρόλο της καινοτομίας στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των τεχνολογικών startups στην Ελλάδα, καθώς και τις προοπτικές απασχόλησης που προσφέρουν αυτές οι επιχειρήσεις στους νέους επαγγελματίες και αποφοίτους. Θα αναλυθούν οι ευκαιρίες καριέρας που παρέχονται, καθώς και οι δεξιότητες που είναι επιθυμητές από τις startups. Τέλος, η μελέτη θα περιλαμβάνει μια εξέταση των επιπτώσεων του νομικού και φορολογικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη και επέκταση των τεχνολογικών startups στην Ελλάδα, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το ευρύτερο οικονομικό και νομικό πλαίσιο.

Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας θα γίνει συνδυασμός πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων. Αρχικά θα λάβει χώρα η βιβλιογραφική μελέτη των όρων που τίθενται μέσα από μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ στη συνέχεια θα λάβει χώρα ποιοτική έρευνα με τη χρήση της συνέντευξης σε προσωπικό της εταιρίας Upstream ως startup επιχείρησης.

Επιπρόσθετα θα γίνει αναφορά στο ταξίδι της εταιρείας από νεοφυούς επιχείρηση σε ώριμη εταιρία, μελετώντας την καινοτομία και τα προϊόντα που έχει αναπτύξει καθώς και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που προσφέρει σε νεαρούς αποφοίτους.

Δομή της εργασίας

Ως προς τη δομή της εργασίας, αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει η εισαγωγή στην οποία γίνεται μία αναφορά στο θέμα, τους σκοπούς και τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί, ενώ ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας, των σταδίων εξέλιξης των tech startups, των συχνότερων κινδύνων που αντιμετωπίζουν, των κρισιμότερων παραγόντων βιωσιμότητας και αποτυχίας, αλλά και στοχευμένων πρακτικών που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος των τεχνολογικών νεοφυών επιχειρήσεων στη χώρα μας. Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Upstream που επιλέχθηκε προς ανάλυση και ειδικότερα γίνεται μνεία στην παρουσίαση της επιχείρησης ως επιτυχημένο παράδειγμα μίας tech startup που έφτασε στο στάδιο της ώριμης επιχείρησης, παρουσιάζοντας την καινοτομία που έχει επιτύχει, τα προϊόντα που έχει αναπτύξει αλλά και το γεγονός ότι προσφέρει ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε νέους αποφοίτους μέσα από ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο υπάρχει η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ποιοτική έρευνα ενώ ακολουθεί το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων. Τέλος, παρέχονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι μελλοντικές προτάσεις.

Κεφάλαιο 1

1.1 Η έννοια της καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Henry Chesbrough, οι εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο που να επιτρέπει στις ιδέες να ρέουν εκτός και εντός του εταιρικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνοντας εισερχόμενες και εξερχόμενες δραστηριότητες και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία που είναι χρήσιμα για τη βελτίωση των προϊόντων.

Ένα σημείο που ανέκαθεν συνηγορούσε καθοριστικά στο βαθμό επιτυχίας μιας επιχείρησης, αποτελεί η ικανότητα της καινοτομίας. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και της εξέλιξης της τεχνολογίας, η καινοτομία έχει καταστεί εστία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που έχουν τις αναγκαίες πηγές, ένα έντονο ερέθισμα για καινοτομία και ένα κλίμα οργάνωσης που θα έδινε τη δυνατότητα και θα ενίσχυε τις καινοτόμες προτάσεις, είναι αυτές που θα πραγματοποιούν ταχύτερες και επιτυχείς καινοτομίες (Acs et al, 2009).

Συνεπώς, η ικανότητα καινοτομίας εκφράζει την ευχέρεια διαρκούς διαμόρφωσης και μετασχηματισμού της γνώσης και των ιδεών σε καινούργια αγαθά, μεθόδους και συστήματα προς το συμφέρον αφενός του ίδιου του οργανισμού και αφετέρου των εμπλεκομένων μερών.

Ως καινοτομία νοείται μια “διαδικασία βιομηχανικού μετασχηματισμού, η οποία φέρνει συνεχώς επανάσταση στην οικονομική δομή εκ των έσω, καταλύοντας την παλιά και γεννώντας διαρκώς καινούργια”.

Η παγκόσμια βιβλιογραφία προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα ορισμών της καινοτομίας. Ο J. A. Schumpeter ήταν ο πρώτος μελετητής που ασχολήθηκε με τις οικονομικές πτυχές που σχετίζονται με τις διαδικασίες καινοτομίας. Ο Schumpeter θεωρεί την καινοτομία ως στοιχείο που επιτρέπει στις εταιρείες να επιτύχουν οικονομικά αποτελέσματα ανώτερα από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Joseph Alois Schumpeter, «η πραγματοποίηση καινοτομιών είναι η μόνη λειτουργία που είναι θεμελιώδης στην ιστορία». Ειδικότερα, η καινοτομία είναι μια αλλαγή που μπορεί να επηρεάσει κάθε δράση της ζωής μιας εταιρείας και στη «Θεωρία της οικονομικής ανάπτυξης» περιγράφεται ως ιστορική διαδικασία

διαρθρωτικών αλλαγών, ουσιαστικά καθοδηγούμενη από την καινοτομία (Schumpeter, 2018).

Επιπλέον, η καινοτομία θεωρείται μοχλός της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής δυναμικής, και ως το κέντρο της οικονομικής αλλαγής που προκαλεί θυελλώδεις «δημιουργικές καταστροφές».

Συνοπτικά, η καινοτομία είναι κάτι «νέο» που δίνει στις εταιρείες την ευκαιρία να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας και διατηρώντας υψηλές επιδόσεις, προσελκύοντας νέους πελάτες, διατηρώντας τους υπάρχοντες και δημιουργώντας κέρδη για την επιχείρηση (Chandra και Neelankavil, 2008).

1.2 Είδη καινοτομίας

Οι μορφές και τα είδη που μπορεί να πάρει η καινοτομία παρουσιάζονται ως ακολούθως:

- Παρουσίαση ενός νέου προϊόντος ή ενός νέου είδους ήδη γνωστού προϊόντος
- Εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής ή πώλησης ενός προϊόντος που δεν έχει ακόμη αποδειχθεί στον κλάδο
- Άνοιγμα νέας αγοράς, στην οποία δεν εκπροσωπούνταν ακόμη ο συγκεκριμένος κλάδος
- Απόκτηση νέων πηγών, όπως η δημιουργία μονοπωλιακών θέσεων (Antonietti, 2018).

Σύμφωνα με τον/την Damanpour (1991), η καινοτομία κατηγοριοποιείται στους έξι ακόλουθους τύπους:

1. Διοικητική Καινοτομία: διαθέτει τη δομή οργάνωσης και τις διαδικασίες διοίκησης. Η εν λόγω κατηγορία συνδέεται με τις κεντρικές λειτουργίες του οργανισμού και αμεσότερα με τη διαχείρισή τους (Damanpour και Evan, 1984- Kimberly και Evanisko, 1981- Knight, 1967).
2. Τεχνική Καινοτομία: αφορά αγαθά, παροχή υπηρεσιών και τεχνικές της διαδικασίας παραγωγής. Απτεται των πυρηνικών ενεργειών ενός οργανισμού

- και εστιάζει σε ένα προϊόν ή μια μέθοδο (Damanpour and Evan, 1984- Knight, 1967).
3. Καινοτομία Διαδικασιών: πρόκειται για καινούρια στοιχεία που εντάσσονται στις ποικίλες μεθόδους που λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο του φορέα (Knight, 1967- Utterback και Abernathy, 1975).
 4. Καινοτομία Προϊόντων: εκφράζεται από την εισαγωγή καινούριων αγαθών ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Οι καινοτομίες αυτές αντανakλώνται στις νέες υπηρεσίες ή προϊόντα που διατίθενται στην αγορά προς το συμφέρον των καταναλωτών (Knight, 1967- Utterback και Abernathy, 1975).
 5. Ριζική Καινοτομία: απεικονίζεται από τη ριζική επανασύνδεση ενός οργανισμού (Μαρκίδης, 1998). Ο τύπος αυτός της καινοτομίας δύναται να εξεταστεί σε 3 επίπεδα:
 - *προϊόν* (νέες ιδέες ή τεχνολογία)
 - *διαδικασία* (νέες μέθοδοι παροχής προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές)
 - *συνδυασμός των ανωτέρω δύο επιπέδων* (Tushman και Nadler, 1986).
 6. Αυξητική Καινοτομία: αφορά τη συνολική αναβάθμιση των υφιστάμενων αγαθών, υπηρεσιών και μεθόδων (Leonard and Rayport, 1997).

Ο Thompson (2004) παραθέτει μία επιπλέον κατηγοριοποίηση της καινοτομίας ως εξής:

1. Δημιουργική Καινοτομία: σχετίζεται με την ευχέρεια της επιχείρησης να υλοποιεί και να αξιοποιεί την τεχνολογική καινοτομία με βάση το δικό της σύστημα, η οποία συνήθως εφαρμόζεται σε καινούρια αγαθά και νέες υπηρεσίες.
2. Υιοθέτηση Καινοτομίας (Προσαρμοστική Καινοτομία): σχετίζεται με την ευχέρεια αξιοποίησης καινούριων αντιλήψεων πέραν του οργανισμού, εφαρμόζοντας τις εν λόγω ιδέες για την πραγματοποίηση μεταβολών στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού ή στη σχέση ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία του συστήματος. Η θετική προσέγγιση της καινοτομίας στρέφεται κατά κύριο λόγο σε πεδία όπως η στρατηγική ή η διοίκηση με διεργασίες που

καταλήγουν σε καινούργιες στρατηγικές, σε μια ανανεωμένη επιχειρηματική ταυτότητα ή σε καινοτόμες δομές οργάνωσης (Arundel et al, 2015).

1.3 Διαδικασία Καινοτομίας

Η διαδικασία της καινοτομίας συχνά συγκρίνεται με τη διαδικασία της εξέλιξης καθώς είναι ουσιαστικά μια δυναμική διαδικασία βελτίωσης και προσαρμογής που ενισχύει την ικανότητα των οργανισμών να επιβιώνουν και να ευδοκιμούν. Μπορεί να θεωρηθεί ως τεχνολογική καινοτομία διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών ή ως οργανωτική και διαχείριση καινοτομίας, που σημαίνει την ενημέρωση του επιχειρηματικού μοντέλου και των οργανώσεων όλων των δραστηριοτήτων.

Παρά την πολυπλοκότητά της και το απρόβλεπτο, μια επιτυχημένη διαδικασία καινοτομίας θεωρείται συνήθως προληπτική και μπορεί να περιλαμβάνει μερικά ή και τα πέντε βασικά στοιχεία:

- Αναγνώριση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, πρόκλησης ή ευκαιρίας που πρέπει να αξιοποιηθεί.
- Εφεύρεση μιας δημιουργικής λύσης ή μιας νέας ιδέας, που βοηθά στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος
- Ανάπτυξη μιας καινοτομίας με τη δημιουργία πρακτικών, υλοποιήσιμων σχεδίων και κατευθυντήριων γραμμών.
- Εφαρμογή μιας καινοτομίας για την παραγωγή πραγματικών παραδειγμάτων αλλαγμένης πρακτικής, δοκιμάζοντας την καινοτομία για να παρατηρηθεί πως συγκρίνεται με τις υπάρχουσες λύσεις.

Σύμφωνα με τον Audretsch (2011) υπάρχουν τέσσερα κύρια στάδια στην καρδιά της διαδικασίας και αυτά είναι: η αναζήτηση, η επιλογή, η εφαρμογή και η μάθηση.

Το πρώτο βήμα, η «αναζήτηση», έχει ως στόχο την αναζήτηση και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και την αναζήτηση απειλών και ευκαιριών για αλλαγή (για παράδειγμα, συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ επιχειρήσεων ή προγραμμάτων που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προτείνουν νέες ιδέες).

Το δεύτερο βήμα, η «επιλογή», στοχεύει στην κατανόηση ποιες από τις ιδέες που συλλέχθηκαν στο προηγούμενο βήμα είναι εφικτές, λαμβάνοντας υπόψη τεχνικές πτυχές όπως το κόστος, ο χρόνος και η οργάνωση.

Το τρίτο στάδιο η «υλοποίηση» των επιλεγμένων ιδεών, μετατρέποντάς τες σε έργα.

Το τελευταίο βήμα, η «μάθηση», προέρχεται από τη διαδικασία στο σύνολό της, για τις ιδιαιτερότητες, και ιδιαίτερα τις δυσκολίες που συναντώνται στο δρόμο για να γίνει κάτι νέο καθώς στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολλά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν και να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές διαδικασίες καινοτομίας.

Οι Berger-Udell (2006) παρουσιάζουν ένα άλλο μοντέλο για τη διαδικασία της καινοτομίας. Το μοντέλο τους έχει έξι βήματα στα οποία τα έργα ορίζονται, ακολουθούνται και αξιολογούνται σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο σύνολο κριτηρίων απόφασης. Αυτά τα στάδια είναι: η ιδέα, η σκοπιμότητα, η ικανότητα, η προετοιμασία εκτόξευσης, η αξιολόγηση μετά την εκτόξευση και η υποψήφιος διάθεσης.

Μία από τις κύριες και πιο γνωστές διαδικασίες καινοτομίας είναι η περίφημη διαδικασία Stage-gate του Robert Cooper. Είναι ένα μοντέλο που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται, να ελέγχουν και να κατευθύνουν τις προσπάθειες καινοτομίας τους.

Επιπλέον, κάθε έργο καινοτομίας απαιτεί πρόχειρο σχεδιασμό, ο οποίος μπορεί να βασίζεται στις τυπικές φάσεις του Cooper:

- Front end Innovation
- Πραγματοποίηση και Ανάπτυξη Ιδέας
- Υλοποίηση και Εμπορευματοποίηση.

Στην πρώτη φάση (Front end Innovation), συλλέγονται ποικίλες ιδέες με βάση τον στρατηγικό προσανατολισμό, τους στρατηγικούς εταιρικούς στόχους και τις μελλοντικές τάσεις και ανάγκες. Δεδομένου ότι υπάρχουν συνήθως πολλές ιδέες, η εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει και να επιλέξει ποια πηγή ιδεών έχει τις μεγαλύτερες δυνατότητες.

Στη συνέχεια, οι ιδέες αξιολογούνται επειδή δεν μπορούν να επιλεγθούν όλες. Είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί ποια έχει τη μεγαλύτερη συμβολή στη στρατηγική, και τον δυνητικό θετικό αντίκτυπο στα έσοδα, εγγυώμενη υψηλές δυνατότητες πωλήσεων.

Αφού επιλεγθούν οι ιδέες, ακολουθεί η εντατική φάση Πραγματοποίησης και Ανάπτυξης Ιδεών. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της εταιρείας, μπορεί να δημιουργηθεί ένας καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου. Τα πιο σημαντικά περιεχόμενα αυτής της φάσης είναι η γνώση των απαιτήσεων των πελατών, των ευκαιριών και των δυνατοτήτων της αγοράς καθώς και η αξιολόγηση της σκοπιμότητας και των κινδύνων. Για το λόγο αυτό, αναλύονται όλοι οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες καθώς και οι πελάτες και το περιβάλλον. Όλα τα εμπόδια θα πρέπει επίσης να ανιχνεύονται σε αυτή τη φάση, ώστε να μη γίνουν μοιραία σε μεταγενέστερες φάσεις (Branzei, Vertinsky, 2006).

Η τρίτη φάση (Υλοποίηση) γίνεται μόλις αναπτυχθεί η λύση. Σε αυτή τη φάση καταρτίζονται σχέδια, καθορίζονται προμηθευτές πρώτων υλών για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι διαδικασίες παραγωγής, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να αγοράσει και να χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η εταιρεία πρέπει να βεβαιωθεί ότι το προϊόν δεν αποτυγχάνει στην αγορά, γιατί αυτό μπορεί να προκαλέσει τεράστια ζημιά. Αντίστοιχα, το κόστος παραγωγής λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος και πρέπει να είναι σαφές στο στάδιο της ανάπτυξης τι προέρχεται, από πού και πώς, προκειμένου να είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους.

Το τελευταίο βήμα είναι η παρουσίαση του προϊόντος στους πιθανούς πελάτες. Αυτό απαιτεί τη φυσική διαθεσιμότητα του προϊόντος. Σε αυτή τη φάση, όλα τα κανάλια μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι ενεργοποιημένα. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να συνοψιστούν ως μάρκετινγκ καινοτομίας που χρησιμοποιεί τα περίφημα εργαλεία 4P (Τόπος, Προϊόν, Προώθηση, Τιμή). Με βάση τη συνεχή αξιολόγηση και ανάλυση του προϊόντος στην αγορά (σχέση πελατών ή ποσοτικές αναλύσεις αγοράς), λαμβάνονται μέτρα για την αύξηση των πωλήσεων και της ικανοποίησης των πελατών με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτιστοποίηση του προϊόντος (Brown et al, 2012).

1.4 Στρατηγικές Καινοτομίας

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει καλά καθορισμένες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές καινοτομίας, προκειμένου να παραμείνει στην αγορά και να ανταγωνιστεί άλλες εταιρείες. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της εταιρείας πρέπει να εκμεταλλευτεί τις

τεχνολογίες για να δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα έσοδα και να αναζητήσει νέες τεχνολογίες σε τομείς που δεν έχουν ακόμη διερευνηθεί.

1.5 Παράγοντες Επιτυχίας της Καινοτομίας

Οι εταιρείες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους παράγοντες επιτυχίας μιας διαδικασίας καινοτομίας και να τους εισάγουν στη νέα διαδικασία προϊόντος τους (Cooper and Kleinschmidt, 2007). Η επιτυχία ενός νέου προϊόντος είναι μια κρίσιμη πρόκληση καθώς προχωράμε στο μέλλον. Επομένως, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που μπορούν να επιτρέψουν την καλύτερη απόδοση ενός νέου προϊόντος και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας του (Cader, 2011).

Μπορεί να μην υπάρχει ούτε ένα σύνολο παραγόντων αποτυχίας ή επιτυχίας, αλλά μάλλον, μια συλλογή από βασικούς καθοριστικούς παράγοντες απόδοσης που εξαρτώνται από το είδος της καινοτομίας που αναπτύσσει η εταιρεία (Cefis, 2005).

Η έννοια της επιτυχίας για την ανάπτυξη προϊόντων έχει πολλές πτυχές και καθεμία από αυτές μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους. Η απόδοση του νέου προϊόντος ορίζεται από πολλές ευρέως χρησιμοποιούμενες ομάδες μετρήσεων (Griffin και Page, 1993). Για παράδειγμα, ο Biemans (1992) υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των καινοτομιών μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε μεγάλες κατηγορίες: Μάρκετινγκ, Διοίκηση, Τεχνολογία, Χρηματοοικονομικοί Πόροι και Εξωτερικές Εκδηλώσεις.

Οι Cooper και Kleinschmidt (2007) στη μελέτη τους, εξέθεσαν εννέα παράγοντες επιτυχίας που ωθούν την απόδοση σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας: μια διαδικασία νέου προϊόντος υψηλής ποιότητας, επαρκείς πόρους ανθρώπων και χρημάτων, μια καθορισμένη στρατηγική νέου προϊόντος για την επιχειρηματική μονάδα και δαπάνες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (ως ποσοστό πώλησης).

Οι Keizer και Halman (2007) προσδιόρισαν τους παράγοντες που οι ερευνητές έκριναν κρίσιμους για την επιτυχία των έργων ριζικής καινοτομίας και τους κατηγοριοποιούν σε πέντε ομάδες: στρατηγική (τεχνολογία καθώς και στρατηγική αγοράς), χαρακτηριστικά προϊόντος και διαδικασίες παραγωγής, ανθρώπινες δυνατότητες, εσωτερική οργάνωση και γνώση.

Ο Van de Ven (1986) λέει ότι οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι ιδέες, οι συναλλαγές, οι άνθρωποι και το πλαίσιο με την πάροδο του χρόνου.

Αντίθετα, σύμφωνα με τους Biemans, 1992, Andrews, 2007, Chandra και Neelankavil, μερικές από τις πιο σημαντικές αιτίες αποτυχίας είναι:

1. Ανεπαρκής χρηματοδότηση
2. Αποφυγή κινδύνου
3. Λανθασμένα μέτρα (μεγαλύτερο κόστος από το αναμενόμενο)
4. Ανεπαρκής ανάλυση αγοράς (Ανεπαρκής αγορά)
5. Ελαττώματα προϊόντος
6. Κακή συγκυρία
7. Ανταγωνιστική αντίδραση
8. Ανεπαρκής προσπάθεια πώλησης
9. Ανεπαρκής κατανομή
10. Διευθυντική ανικανότητα και έλλειψη τεχνολογικής βάσης

1.6 Καινοτομία και επιχειρηματικότητα

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέα αξία σε πολλούς τομείς με χρήση νέων προϊόντων, καθώς και ανάπτυξη και διατήρηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο σκοπός της καινοτομίας είναι η συνεχής ανάπτυξη και η ανανέωση μιας επιχείρησης με νέα ή καλύτερα προϊόντα, πιο αποτελεσματικά. Το πιο σημαντικό είναι ότι τα προϊόντα συνδυάζονται συχνά, για να δημιουργήσουν μια τελευταία τεχνολογία με επίσημες πρακτικές. Οι καινοτόμες πρακτικές περιλαμβάνουν υπάρχουσες επιχειρήσεις και οργανισμούς μαζί με τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων και ιδεών που βασίζονται σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα και τεχνολογία.

Η καινοτομία και το νέο εγχείρημα μπορούν να υπάρξουν ανεξάρτητα, αλλά η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι αλληλένδετα. Αυτό το δυναμικό περιλαμβάνει τις διαφορές κόστους των υπαρχόντων προϊόντων, τη διανομή των υπαρχόντων πόρων σε περισσότερους ανθρώπους και την αλλαγή στις κουλτούρες και τις πρακτικές των παραδοσιακών δυτικών μοντέλων.

Η ιδέα της καινοτομίας έχει τη δύναμη να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τις μεθόδους εργασίας. Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία απαιτούν αυτό που έχει ονομαστεί ένα οικοσύστημα υποστηρικτικών στοιχείων και παραγόντων στην

επιχείρηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει κοινωνικές κλιματικές αλλαγές, εκπαιδευτικούς πόρους, ευέλικτες οργανωτικές δομές και κουλτούρες, κεφάλαιο και ομαδικούς πόρους που έχουν σχεδιαστεί για την υποστήριξη νέων εγχειρημάτων. Αυτό το περιβάλλον δημιουργείται πιο αποτελεσματικά μέσω ανταγωνιστικών και συνεργατικών πρωτοβουλιών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Colombelli et al, 2016).

Το κοινό νήμα μεταξύ κάθε καινοτόμου είναι ότι συνεχίζουν να καινοτομούν για την επιχείρησή τους, αλλά ο επιχειρηματίας επιδιώκει να καινοτομεί, είτε αναπτύσσοντας νέα αγαθά ή υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας νέο επιχειρηματικό μοντέλο είτε εφαρμόζοντας τεχνολογίες.

Η οικονομία είναι γεμάτη από επιχειρήσεις. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί την διαδικασία δράσης ενός επιχειρηματία που βρίσκεται πάντα σε αναζήτηση για κάτι καινούργιο και κάνει τις ιδέες του πραγματικότητα με τον σωστό τρόπο αποδεχόμενος το ρίσκο. Ο επιχειρηματίας είναι ένα άτομο που είναι πρόθυμο να αποδεχθεί τον κίνδυνο της απώλειας για να βγάλει χρήματα. Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία και συμβάλλουν ακόμη και σε περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης. Οποιαδήποτε μικρή επιχείρηση είναι απαραίτητη για την οικονομία. Χωρίς αυτές, η οικονομία δε θα επιβίωνε. Η επιχειρηματικότητα παράγει οικονομικό κέρδος και διατηρεί την οικονομία ισορροπημένη, γεγονός που οδηγεί στη σημασία της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματίες είναι καινοτόμοι της οικονομίας. Η σημασία της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα φαίνεται με ένα νέο τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας λύσης και δίνει μια άλλη βασική αξία για τη μακροζωία μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να διατηρήσουν τον εαυτό τους ζωντανό με τις τρέχουσες τάσεις και απαιτήσεις. Οι κατασκευαστές και οι παραγωγοί εισάγουν συνεχώς νέα προϊόντα για να παράγουν περισσότερα χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα ή την ποσότητα. Οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις διατηρούν την καινοτομία και τις ιδέες ως σημαντικό μέρος του οργανισμού τους. Οι καινοτομίες συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας αυξάνοντας τα κέρδη και τη φήμη τους. Η καινοτομία είναι εξαιρετικά σημαντική γιατί οι εταιρείες βλέπουν συχνά τη δημιουργικότητα των εργαζομένων τους ως λύση. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται με το ταλέντο και την ικανότητά τους να αναπτύσσονται και οι εταιρείες προσφέρουν σεμινάρια και εκπαιδεύσεις για να

κρατήσουν τους υπαλλήλους τους ενεργούς, να δημιουργήσουν κάτι χρήσιμο για τους άλλους και με τη σειρά τους να αποκομίσουν κέρδη για την εταιρεία (Finaldi et al, 2016).

Άλλοι παράγοντες που δίνουν αξία στην καινοτομία είναι ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό κόσμο. Κάθε επιχείρηση έχει το δικό της κίνδυνο και τον ανταγωνισμό της. Μόνο εάν υπάρχει ανταγωνισμός η εταιρεία θα παράγει μεγαλύτερη ποικιλία στα προϊόντα της για να προσελκύσει τους πελάτες της. Παρακινεί πολλούς επιχειρηματίες να βρουν περισσότερα και καλύτερα προϊόντα με ανταγωνισμό σε χαμηλότερη τιμή, με καλή ποιότητα και σε ικανοποιητική ποσότητα. Οι μικρές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα και θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταγωνίζονται τη μεγάλη βιομηχανία για να δουν την αξία και το επίπεδό τους στην οικονομία. Οι μικρές επιχειρήσεις είναι σημαντικές καθώς εμπλέκονται άμεσα στην κοινωνία και ως εκ τούτου συμβάλλουν στην οικονομία μέσα και από το οικονομικό τους κέρδος. Αυτές οι μικρές επιχειρήσεις γνωρίζουν ακριβώς τι χρειάζεται η κοινωνία και το εκπληρώνουν. Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα βοήθησε τη χώρα να αλλάξει τις απαιτήσεις με την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Το να είναι κάποιος καινοτόμος σημαίνει ότι θα είναι επιτυχημένος σε όλη του τη ζωή (Firpo et al, 2009).

Κεφάλαιο 2

2.1 Η Επιχειρηματική Διαδικασία

Η επιχειρηματική διαδικασία ξεκινά με την αναγνώριση, την προετοιμασία, τη μελέτη σκοπιμότητας, την υλοποίηση μιας ιδέας και τελικά την επαλήθευση. Ένας καινοτόμος ιδιοκτήτης επιχείρησης είναι ένα άτομο που μπορεί να δει ξεκάθαρα το μέλλον του από τις ιδέες του, ενώ δημιουργεί κάτι από το τίποτα. Ένας καινοτόμος ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης είναι ένα άτομο που ξεκινά την επιχείρησή του στην πραγματική ζωή και ανακαλύπτει νέα πράγματα χρησιμοποιώντας τις δικές του δεξιότητες.

2.2 Τα Στάδια της Καινοτομίας στην Επιχειρηματικότητα

Η καινοτομία είναι σημαντική στην επιχειρηματικότητα. Καινοτομία δεν σημαίνει πάντα να δημιουργείς ή να βρίσκεις κάτι νέο: οι καινοτόμοι ή οι επιχειρηματίες συχνά παίρνουν κάτι που ήδη υπάρχει, το βελτιώνουν, το αλλάζουν, το κάνουν καλύτερο και ποιοτικότερο για τους πελάτες τους. Ως διαδικασία απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να δημιουργηθεί κάτι πραγματικά καινοτόμο που θα κάνει τη διαφορά (Foreman, 2013).

2.3 Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι η διαδικασία βελτίωσης των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ιδεών των επιχειρηματιών μέσα από διάφορες πρακτικές και επιμορφωτικά προγράμματα. Ο κύριος στόχος της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας είναι η αύξηση του αριθμού των επιχειρηματιών και η αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης.

Με αυτόν τον τρόπο, ο τόπος στον οποίο δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις ή νεοσύστατες επιχειρήσεις βελτιώνεται. Σε ευρύτερο επίπεδο, βελτιώνει την οικονομία μιας επιχείρησης ή μιας χώρας.

Αρχικά, ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι πιο επιδέξιος και να χρησιμοποιεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις του με πρακτικό τρόπο. Ακόμη, θα πρέπει να γνωρίζει το προϊόν του, ενώ για να φτάσει στο τελικό στάδιο ανάπτυξής του θα πρέπει να προσελκύσει τους πελάτες μέσω του προϊόντος του (Gilbert, 2009).

Υπάρχουν τέσσερις τύποι επιχειρηματικότητας - που βοηθούν την κοινωνία να αναπτύξει τα οικονομικά πρότυπα: είναι οι μικρές επιχειρήσεις, οι νεοφυείς επιχειρήσεις, οι μεγάλες εταιρείες και οι κοινωνικοί επιχειρηματίες.

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας επικεντρώνεται στο μεμονωμένο άτομο που επιθυμεί να ξεκινήσει ή να επεκτείνει την επιχείρηση μέσω της δικής του δημιουργικότητας και καινοτομίας. Επίσης, εστιάζει στην ανάπτυξη της επιχείρησης για να φτάσει σε υψηλή θέση που μπορεί να έχει ή να μην απασχολεί ή μπορεί να ηγείται από άτομα που μπορούν να θεωρηθούν επιχειρηματικά. Επιπλέον, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας επικεντρώνεται περισσότερο στην αναπτυξιακή δύναμη και την καινοτομία (Homes et al, 2010).

2.4 Στόχοι επιχειρηματικότητας

Ένας επιχειρηματίας δημιουργεί επίσης ευκαιρίες απασχόλησης στην οικονομία και βοηθά στη μείωση της ανεργίας καθώς και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει καθώς δημιουργούνται περισσότερες θέσεις εργασίας που φέρνουν περισσότερα έσοδα στην οικονομία. Βοηθά επίσης τη χώρα να κερδίσει συνάλλαγμα εξάγοντας τα αγαθά που παράγονται στη χώρα μας σε άλλες χώρες που έχουν ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες της εγχώριας παραγωγής. Τέλος, μία άλλη ανάγκη για την επιχειρηματικότητα είναι ότι βοηθά στην ανάπτυξη και στην προστασία της κρυμμένης δυναμικής δύναμης σε μια χώρα (Sahinidis et al., 2019; Hyytinen et al, 2015).

2.5 Οφέλη της Καινοτομίας

Βελτιωμένη παραγωγικότητα, ποσότητα και μειωμένο κόστος.

Πολλές καινοτομίες διαδικασιών αφορούν τη μείωση του κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βελτίωση της παραγωγής και των πωλήσεων. Ο πελάτης θα προτιμήσει ως επί το πλείστον περισσότερη ποσότητα αγαθών σε χαμηλή τιμή.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας είναι πιο πιθανό να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα γούστα των πελατών. Το προϊόν θα πρέπει να διατίθεται αποτελεσματικά στην αγορά και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη.

Δημιουργία ποιοτικών προϊόντων

Μια επιχείρηση με ένα μόνο προϊόν θα ωφεληθεί σχεδόν σίγουρα από την καινοτομία. Ένα ευρύτερο επίπεδο προϊόντος παρέχει μια ευκαιρία για υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη και επίσης μειώνει τον κίνδυνο για τους μετόχους (McEvily et al, 2004).

Για να είναι επιτυχής μια επιχείρηση, απαιτείται επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις. Η συζήτηση ασχολείται κυρίως με τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις οι οποίες επικεντρώνονται στην προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη. Η σημασία της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας ισχύει και για τις εταιρείες που παράγουν προϊόντα και για την ευημερία των πελατών. Οι υπάρχουσες εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν δημιουργικές ιδέες για να καθιερώσουν την επωνυμία τους και να αυξήσουν τη φήμη της εταιρείας τους με νέα σχέδια και δεξιότητες. Οι νέοι δημιουργούν νέες εφευρέσεις που προσφέρουν όφελος στους πελάτες.

Με την αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, οι ανάγκες του κόσμου είχαν επίσης αυξηθεί με τα χρόνια. Για να εξισορροπηθεί η αυξανόμενη ζήτηση και προσφορά προϊόντων, απαιτούνται περισσότερο οι σωστές επιχειρηματικές δεξιότητες και η καινοτομία. Χωρίς νέες επιχειρηματικές ιδέες και, καμία απαίτηση των καταναλωτών δεν θα ικανοποιηθεί πλήρως. Έτσι, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι συνθήκη αναγκαιότητας και πρέπει να υιοθετηθούν από όλες τις επιχειρήσεις.

Ο επιχειρηματίας κάνει εξαιρετική δουλειά στην οργάνωση των στοιχείων που εμπλέκονται στην καινοτομία. Αποτελούν πλέον ένα καλό παράδειγμα της χώρας μας για τους νέους που είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν την καριέρα τους (Tsaknis et al., 2022). Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα έχει να κάνει περισσότερο με τη δημιουργία ενός καλού πλαισίου για δημιουργικές σκέψεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση των τρεχόντων γεγονότων και του παρελθόντος. Οι πηγές της καινοτομίας προέρχονται από νέες γνώσεις, δημιουργικές δεξιότητες και λαμπρές ιδέες. Η αγάπη σε αυτό και μόνο, κάνει την ιδέα να αξίζει να κατανοηθεί και να είναι χρήσιμη.

Κεφάλαιο 3

3.1 Οι νεοφυείς επιχειρήσεις

Ήδη από τα πρώτα χρόνια της προηγούμενης δεκαετίας, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την τεχνολογία, αποκαλούμενες *Startup*, σημείωσαν ιδιαίτερη δημοσιότητα. Από τη μία πλευρά, η κρίση που εκδηλώθηκε στη χώρα μας στον οικονομικό τομέα, προκάλεσε τη συστολή ή και τη συντριβή ακόμα πολλών επιχειρήσεων παραδοσιακού χαρακτήρα, ωθώντας πολλούς πολίτες στην αναζήτηση νέων θέσεων εργασίας. Επιπλέον, οι μετατροπές στην τεχνολογία είχαν άμεσο αντίκτυπο στις διεθνείς αγορές, προσφέροντας πλειάδα ευκαιριών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως αυτή της Google, οι οποίες χάραξαν μικρά και σταθερά βήματα ανόδου, αγγίζοντας την επιτυχία, συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός «οικοσυστήματος», το οποίο δεν αντιπροσωπεύει απλώς ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, αλλά μία γενικευμένη νοοτροπία.

Ο όρος *startup* χρησιμοποιείται εδώ και πάρα πολλά χρόνια, ενώ ορισμένες από τις διασημότερες επιχειρήσεις *startups* της Αμερικής που συστάθηκαν στο παρελθόν, έχουν μετατραπεί σε ολιγοπώλια διεθνούς χαρακτήρα. Εντούτοις, το μοντέλο το οποίο ακολουθούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις φαίνεται ότι διατηρείται. Το εν λόγω μοντέλο χαρακτηρίζεται από το αρχικό μικρό μέγεθος αυτών, από τα μεγαλεπήβολα σχέδια, από την εξωστρέφεια, από τους λεγόμενους *angel inventors* (επενδυτές που εναποθέτουν κεφάλαια στην εκάστοτε επιχείρηση), από τις δυσχερείς συνθήκες στα πρώτα βήματά τους αλλά και από την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών. Αδιαμφισβήτητα, εξάλλου, ο κλάδος της τεχνολογίας έχει τη δύναμη να επιφέρει αλλαγές τόσο στο χώρο της αγοράς, όσο και στη ζωή των ανθρώπων, εν γένει.

Το ρήμα «*επιχειρώ*», η σημασία του οποίου αποδίδεται ως δημιουργώ, καινοτομώ, κάνω κάτι νέο, αποτελεί τη ρίζα των όρων «*επιχειρηματικότητα*» και «*επιχείρηση*». Ως *νεοφυής επιχείρηση* νοείται εκείνη η επιχείρηση που αποσκοπεί στη δημιουργία και υλοποίηση ενός εξελικτικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί του όρου *startup-νεοφυής επιχείρηση*, όπως έχουν αποδοθεί από ειδικούς, επαγγελματίες και ερευνητές, καταστρώντας ευκολότερη την αποσαφήνιση της έννοιας και τη συσχέτιση αυτής με την έννοια της επιχειρηματικότητας:

Με βάση το **Cambridge Dictionary** (2020), οι συνολικές δραστηριότητες που αφορούν την έναρξη μίας επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως startup. Ταυτόχρονα, το **American Heritage Dictionary** (2020), χαρακτηρίζει μία επιχείρηση ως startup ή νέα εταιρεία, εφόσον αυτή ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της προσφάτως. Συνεχίζοντας, ο **Steve Blank**, καθηγητής στο Stanford University (2010), θεωρεί ότι η startup είναι ένας παροδικός οργανισμός, που έχει σχεδιαστεί με σκοπό την αναζήτηση ενός καινοτόμου μοντέλου επιχείρησης, ενώ από τον **Howard H. Stevens**, καθηγητή του Harvard University (2012), χαρακτηρίζεται ως η αναζήτηση της ευκαιρίας, δίχως το συνυπολογισμό των απαιτούμενων πόρων.

Επιπλέον, οι startups επιχειρήσεις ορίζονται από τον **Neil Blumenthal**, ο οποίος έχει τον τίτλο CEO στη Warby Parke (2013), ως εκείνες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος όπου η απάντηση δεν είναι αυτονόητη και η επιτυχία δεν είναι δεδομένη. Ο συγγραφέας του “The Lean Startup” (2011), **Eric Ries**, έχει την αντίληψη ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι σχεδιασμένες με σκοπό την παροχή ενός νέου αγαθού ή νέας υπηρεσίας, κάτω από συγκυρίες μέγιστης ανασφάλειας.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία πολυεθνικής εμβέλειας **BBVA**, που έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών χρηματοοικονομικού χαρακτήρα (2018), ορίζει την startup ως μια αναπτυσσόμενη εταιρεία, που διαθέτει ως επί το πλείστον την τεχνολογία ως κύριο συστατικό στοιχείο, και υψηλές προοπτικές εξέλιξης. Η startup οριοθετείται, επίσης, από το **Startup Commons Organisations** (2019), ως μια ομάδα επιχείρησης που εισάγει νεοσύστατες καινοτομίες, αποσκοπώντας στην πιστοποίηση και καταχώριση της αξίας της παραγόμενης καινοτομίας, έχοντας τη φιλοδοξία για ραγδαία ανάπτυξη.

Τέλος, παρουσιάζεται από τον **Paul Graham** (2012), ως μία επιχείρηση που έχει δημιουργηθεί για να εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Αυτό συνεπάγεται ότι το κύριο γνώρισμα μίας επιχείρησης για να χαρακτηριστεί ως startup, είναι αποκλειστικά η ανάπτυξή της, ανεξάρτητα από το πόσο πρόσφατα συστάθηκε, από το εάν αυτή εστιάζει στον τομέα της τεχνολογίας ή από το εάν χρηματοδοτείται.

Εν κατακλείδι, προκύπτει ότι δεν υφίσταται αποκλειστικά ένας ορισμός, ο οποίος να θέτει όρια σχετικά με τη δραστηριοποίηση μίας εταιρίας startup. Καταλήγουμε, επομένως, στο πόρισμα πως οι τρόποι, με τους οποίους αναπτύσσεται μία επιχείρηση, ποικίλουν.

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές, τα στάδια πορείας μίας επιχείρησης startup εμφανίζουν διαφορές και ως προς την ποσότητα, αλλά και ως προς το είδος τους, έχοντας ως κύριους πυλώνες το εκάστοτε χρονικό διάστημα και τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει. Στον κλάδο της υγείας και το εμπόριο λιανικής αγοράς, επί παραδείγματι, υφίστανται πέντε στάδια, σε αντίθεση με αυτόν της γεωργίας και της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, που υφίστανται έξι.

3.2 Συντελεστές βιωσιμότητας startup επιχείρησης

Είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί σημαντική άνοδος της δημοτικότητας της πρωτοποριακής (καινοτόμου) επιχειρηματικότητας, με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότεροι επιχειρηματίες να στρέφονται στο χώρο των startup επιχειρήσεων. Εντούτοις, η ιδεολογία των τελευταίων, επιφέρει μία αλληλουχία προκλήσεων και δυσκολιών που κάθε ιδρυτής οφείλει να ξεπεράσει με επιτυχία.

3.3 Σημαντικοί συντελεστές βιωσιμότητας

Σύμφωνα με τον **Hunckler** (2017), και την έρευνα αυτού, οι συντελεστές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα των startup εταιρειών, ποικίλουν. Πιο συγκεκριμένα, η βιωσιμότητα είναι συνυφασμένη με το επίπεδο καινοτομίας της πρωταρχικής ιδέας, με την ιδρυτική ομάδα και τη μεταξύ της συνεργασία, με το οργανωμένο σχέδιο της επιχείρησης και τέλος, με τις μεθόδους marketing που ακολουθούνται. Αντίστοιχα, στην ίδια γραμμή βρίσκεται και ο **Kim** (2018), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο βαθμός βιωσιμότητας είναι άμεσα εξαρτώμενος από την αρχική ιδέα και την καινοτομία αυτής, από το αρχικό budget, από το οργανωμένο πλάνο της επιχείρησης, από τις αποδοτικές μεθόδους marketing και από τις υψηλές επιδιώξεις που έχουν οι ιδρυτές.

Εν συνεχεία παρατίθενται με σειρά προτεραιότητας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι πιο **κρίσιμοι συντελεστές**, που οφείλει κάθε ιδρυτής να συνυπολογίσει, με σκοπό την αύξηση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης startup:

1. Καινοτόμος ιδέα: η ισχύς της ιδέας αποτελεί ίσως τον συντελεστή που διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο ώστε να φτάσει μία startup επιχείρηση στην κορυφή. Εξίσου σημαντικό, ωστόσο, είναι και το επίπεδο της καινοτομίας.

2. Οργανωμένο επιχειρηματικό πλάνο: Το επιχειρηματικό πλάνο συνιστά το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων και των στόχων που πρέπει να υλοποιηθούν. Αποτελεί μία από τις κρισιμότερες αποφάσεις που οφείλει να πάρει μία startup, με ιδιαίτερη προσοχή και μεθοδικότητα, προκειμένου να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί ορθά.
3. Ισχυρές μέθοδοι marketing: Μία νεοφυής επιχείρηση είναι αναγκαίο να ακολουθήσει ενδεδειγμένες στρατηγικές marketing άμεσα, καθώς ο τρόπος που αυτή προωθείται συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην προσέγγιση των υποψήφιων πελατών, δεδομένου ότι όσο πιο αποδοτικές είναι αυτές οι στρατηγικές, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν για την επέκτασή της.
4. Κεφάλαιο κίνησης: Τόσο το κεφάλαιο κίνησης, όσο και οι πρώτες φάσεις χρηματοδότησης, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας startup επιχείρησης. Επομένως, κρίνεται αναγκαία η ορθή κατανομή των κονδυλίων.
5. «Διαφορετικότητα» του συνόλου: Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η συγκρότηση μιας ενωμένης και αλληλεξαρτώμενης ομάδας ανθρώπινου δυναμικού, με διαφοροποιήσεις ως προς την παιδεία και τη νοοτροπία. Επομένως, οι συμπληρωματικές αυτές ικανότητες θα οδηγήσουν την επιχείρηση στους υψηλούς της στόχους, διατηρώντας τις προδιαγραφές.
6. Αποδοτική υλοποίηση: Είναι δεδομένο ότι δεν αρκεί ένα καλά οργανωμένο πλάνο, αλλά είναι απαραίτητη και η σωστή υλοποίηση αυτού, καθώς μία λανθασμένη κίνηση μπορεί να αποβεί μοιραία για την ύπαρξη και τη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, η ορθή υλοποίηση ενός άρτια οργανωμένου σχεδίου δύναται να ωθήσει την αρχική ιδέα στην επίτευξή της.
7. Σωστός συγχρονισμός: Ο ορθός συγχρονισμός είναι σημαντικός από πλευράς ανταγωνισμού και έχει αναδείξει πολλές εταιρείες παρότι η αγορά κατά την εισαγωγή τους ήταν άναρχη και πολυπληθής.
8. Επιχειρηματικό κίνητρο: Ως επιχειρηματικό κίνητρο ορίζεται η προσπάθεια μετασχηματισμού μιας startup επιχείρησης σε μια ισχυρή εταιρεία, που μπορεί να παράξει ευκαιρίες και να συμβάλλει στη βελτιστοποίηση του κέρδους και στην ανάπτυξη της οικονομίας (Sahinidis & Tsaknis, 2020).
9. Απουσία επικοινωνίας: Μια startup επιχείρηση χρίζει της απόλυτης αφοσίωσης και δραστηριοποίησης του συνόλου των εργαζομένων της. Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί ένα κλίμα ελεύθερης επικοινωνίας, το οποίο θα συνδράμει σε ένα παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο το σύνολο των εργαζομένων θα

αντιλαμβάνεται σε βάθος τους σκοπούς της επιχείρησης και το τι απαιτείται να γίνει για την εκπλήρωση αυτών. Η ελεύθερη επικοινωνία προσφέρει σε όλους ίσο μερίδιο στην πρόοδο της επιχείρησης.

10. Ισχυρή ηγεσία: Η ηγετική ικανότητα είναι μία από τις βασικότερες προκλήσεις στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Οι ιδρυτές καθορίζουν τις κινήσεις, διαμορφώνουν το όραμα και παρακινούν τους εργαζομένους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η εκλογή ενός ικανού ηγέτη συγκαταλέγεται στις καίριες αποφάσεις, δεδομένου ότι εκτός από τις αποφάσεις που παίρνει, συνεισφέρει και στην τόνωση του ηθικού της ομάδας χάρη στην παρακίνησή του.
11. Επιθυμία επιτυχίας: Κάθε ιδρυτής οφείλει να έχει την προθυμία επίτευξης της επιτυχίας, καθώς ο ζήλος και η διάθεση που επιδεικνύει μπορεί να ωθήσει την επιχείρηση στην απόλυτη επικράτηση.
12. Τεχνογνωσία: Στον σημερινό κόσμο της τεχνολογίας, τα τεχνολογικά μέτρα που λαμβάνονται, συνιστούν βασική απόφαση για κάθε νεοφυή επιχείρηση.
13. Διαχείριση κρίσεων: Όσο καλός κι αν είναι ο προγραμματισμός, υπάρχει το ενδεχόμενο να προκύψει κάποιο σφάλμα. Ο τρόπος με τον οποίο μια startup επιχείρηση αντιμετωπίζει μια κρίση, είναι πολύ πιο σημαντικός από το πόσο πιθανό είναι να την αποτρέψει. Μια κακώς διαχειριζόμενη κρίση, είναι το μόνο που απαιτείται για να θέσει μια εταιρεία στο κενό, επομένως το σχέδιο αντιμετώπισης του προβλήματος θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένο.

Η ανωτέρω ιεράρχηση της σπουδαιότητας, προκύπτει από τη συχνότητα παρουσίας του κάθε συντελεστή στη σχετική βιβλιογραφία. Κάθε επιχειρηματίας, νέος στο χώρο, με βάση τα γνωρίσματα της εταιρείας του, συνεκτιμά όλους τους παραπάνω ενδεχόμενους κινδύνους και ενεργεί καταλλήλως.

Αν ακολουθήσουμε την εμπειρική προσέγγιση, παρατηρούμε ότι οι περιπτώσεις στη χώρα μας επιφέρουν ορισμένες διαφοροποιήσεις σχετικά με την αλληλουχία των παραγόντων, με την καινοτόμο ιδέα ωστόσο να διατηρεί τα πρωτεία. Ακολούθως, έρχεται το επιχειρηματικό κίνητρο, η επιθυμία επιτυχίας, η τεχνογνωσία και τέλος, το οργανωμένο επιχειρηματικό πλάνο (Sahinidis et al., 2019).

3.4 Εμπόδια ανάπτυξης (γνωστικού, θεσμικού, νομικού χαρακτήρα)

Σύμφωνα με τον **Power** (2018), τα σημαντικότερα εμπόδια που μπορούν να αναστείλουν τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης, είναι ένα περιβάλλον εργασίας με αντίξοες συνθήκες, η μη ισχυρή ταυτότητα της εταιρείας, το ελλιπές κεφάλαιο, η απροστάτευτη πνευματική ιδιοκτησία και οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι κατά την επιλογή των στελεχών. Στον αντίποδα, βρίσκεται το άρθρο **Creately** (2018), το οποίο στρέφεται σε ουτοπικές προσδοκίες, σε μη ικανοποιητική διαχείριση των κεφαλαίων και στην απουσία εμπιστοσύνης εκ μέρους των πελατών, θεωρώντας τα ως καίρια εμπόδια εξέλιξης.

Ένα σημείο αιχμής στον κύκλο ζωής μιας νεοσύστατης επιχείρησης, συνίσταται στην άρση των νομικών, γνωστικών και θεσμικών φραγμών που μπορεί να προκύψουν σε διάφορες φάσεις της επιχειρηματικής διαδρομής. Κατόπιν, αναλύουμε και ιεραρχούμε, με βάση τη βιβλιογραφία, τα βασικότερα ανασταλτικά κωλύματα για την εξέλιξη μιας νεοσύστατης επιχείρησης:

- Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας: ένα ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας, ενδέχεται να αναστατώσει την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Η αντιμετώπισή του αποτελεί ζήτημα ύψιστης προτεραιότητας.
- Ανεπαρκής ικανότητα διαχείρισης των οικονομικών πόρων: Είναι δεδομένο ότι δεν είναι αρκετή η ύπαρξη μιας ευφυούς ιδέας. Αντίθετα, η διαχείριση των κεφαλαίων και η εξασφάλιση χρηματοδότησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε κάθε νεοσύστατη επιχείρηση, καθώς η έλλειψη της συνεισφοράς τους συνιστά μείζον πρόβλημα για κάθε είδους επιχείρηση.
- Ασθενής εταιρική ταυτότητα: Η ανεπαρκής ταυτότητα εκτιμάται ως τροχοπέδη στην πορεία της εξέλιξης και της καταξίωσης της επιχείρησης στην αγορά.
- Απροστάτευτη πνευματική ιδιοκτησία: Σε θέματα καινοτομίας, η ιδέα της επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζεται μέσω των απαραίτητων νομικών εγγυήσεων.
- Ελλιπές κεφάλαιο: Η πιθανή έλλειψη κεφαλαίων, συνιστά ανασταλτικό παράγοντα για την εξάπλωση, δεδομένου ότι η νεοσύστατη επιχείρηση συναντά δυσκολίες στην προσέγγιση των επενδυτών και των δανειστών. Κατά συνέπεια, η ανικανότητα αυτή δύναται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην προοπτική ανάπτυξης μιας νεοφυούς επιχείρησης.

- Παγίδες επάνδρωσης προσωπικού: Η εσφαλμένη πρόσληψη και η πλημμελής οργάνωση του προσωπικού πλήττουν την επιχείρηση. Αυτό το εμπόδιο μπορεί να εξαλειφθεί με την πρόσληψη προσωπικού τη σωστή στιγμή.
- Ουτοπικές προσδοκίες: Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είθισται να συναντούν προκλήσεις όταν ορίζουν ανεδαφικές προσδοκίες έπειτα από μια σπουδαία ανάκαμψη. Εκείνο που χρειάζεται να καταστεί σαφές εξαρχής είναι οι ρεαλιστικές και ουσιαστικές προσδοκίες, με τη βιωσιμότητα ως το κυριότερο κριτήριο.
- Απουσία εμπιστοσύνης εκ μέρους των πελατών: Η απουσία εμπιστοσύνης εκ μέρους των πελατών είναι κύριο πρόσκομμα για την επιχειρηματική επιτυχία. Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας με επίκεντρο τον πελάτη είναι το στοιχείο που συμβάλλει στην εξασφάλιση της εμπιστοσύνης από πλευράς πελατών.
- Ανορθόδοξες μέθοδοι marketing: Οι ατελείς μέθοδοι marketing είναι επιβλαβείς για την ευημερία μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Στις εν λόγω στρατηγικές, περιλαμβάνεται η μη εναρμόνιση της στρατηγικής marketing με τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η μη εναρμόνιση της ίδιας τακτικής με τον ανταγωνισμό.
- Περιορισμοί του θεσμικού συστήματος: Το ελληνικό δίκαιο, δεν προβλέπει ειδικές διατάξεις για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, εκτός από ορισμένα κίνητρα σχετικά με τους συντελεστές φορολόγησης. Τα κίνητρα αυτά είναι μικρότερης ελκυστικότητας έναντι άλλων χωρών της Ευρώπης (Xanthopoulou & Sahinidis, 2022).

3.5 Σημαντικότεροι κίνδυνοι ανάπτυξης

Σε κάθε φάση μιας νεοσύστατης επιχείρησης, ελλοχεύουν ποικίλοι κίνδυνοι τους οποίους ο ιδρυτής ή οι ιδρυτές οφείλουν να αναλογιστούν. Σύμφωνα με τον **Ravi** (2014), οι βασικότεροι κίνδυνοι για την εξέλιξη μιας νεοσύστατης επιχείρησης είναι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος, ο κίνδυνος που συνδέεται με το προϊόν, ο κίνδυνος της αγοράς και ο κίνδυνος σύστασης μιας ομάδας. Αντίθετα, ο **Zwilling** (2019) επικεντρώνεται στο εξωγενές μακροοικονομικό πλαίσιο και ειδικότερα στους κινδύνους της αγοράς, στον ανταγωνισμό και στους κινδύνους πολιτικής και κανονιστικής φύσης.

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που ενδέχεται να πλήξουν τη δραστηριότητα μιας νεοσύστατης επιχείρησης αναλύονται και ιεραρχούνται παρακάτω, με βάση την παρούσα βιβλιογραφία:

1. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος: Αρκετές επιχειρήσεις υπόκεινται στο φαινόμενο ενός ανεδαφικού επιχειρηματικού σχεδίου και του εσφαλμένου υπολογισμού των απαιτούμενων κεφαλαίων. Οι εν λόγω παράγοντες, είναι επιβαρυντικοί για την πρόοδο μιας νεοφυούς επιχείρησης.
2. Κίνδυνος σχετικά με τη χρηματοδότηση: Σε κάθε στάδιο της λειτουργίας μιας νεοσύστατης επιχείρησης η χρηματοδότηση συνιστά ζωτικό παράγοντα, γεγονός που καθιστά αναγκαία την εξάλειψη της πιθανότητας για ανεπαρκή χρηματοδότηση.
3. Κίνδυνος ζήτησης: Ο κίνδυνος του ότι η ουσιαστική αγοραστική ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν θα οδηγήσει στον αναμενόμενο αριθμό πωλήσεων.
4. Κίνδυνος αγοράς: Για την εξέλιξη μιας νεοσύστατης επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας ο προσδιορισμός της αγοράς αλλά και του αγοραστικού κοινού.
5. Κίνδυνος ομάδας: Η εσφαλμένη επιλογή συνεργατών και συναδέλφων κατά τη σύσταση και διεύρυνση μιας νεοσύστατης επιχείρησης, αποτελεί πολύ κρίσιμο στοιχείο για την εξέλιξή της.
6. Κίνδυνος ανταγωνιστικότητας: Σε μία αγορά αναμένεται η ύπαρξη ανταγωνιστικότητας και, ως εκ τούτου, η απουσία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενέχει κινδύνους.
7. Κίνδυνος παραγωγής: Ένας αξιόλογος αριθμός νεοσύστατων επιχειρήσεων, δεν είναι σε θέση να ενισχύσουν εγκαίρως την παραγωγική τους ικανότητα και να επιτύχουν τα επιθυμητά πρότυπα ποιότητας και εγκυρότητας, με αποτέλεσμα την ανικανότητά τους να διευρυνθούν.
8. Κίνδυνος περί τεχνολογίας: Η επιλεγμένη τεχνολογική υποδομή, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση, γεγονός που δημιουργεί ενδεχόμενους κινδύνους στην περίπτωση μη αξιοποίησης των ενδεδειγμένων τεχνολογικών μέσων.
9. Κίνδυνος προμηθειών: Ο κίνδυνος που συνδέεται με την ευχέρεια της νεοφυούς επιχείρησης να εξασφαλίσει τις απαιτούμενες ποσότητες και τους προβλεπόμενους πόρους.

10. Κίνδυνος έρευνας: Ο κίνδυνος ότι η αρχική μελέτη, επί της οποίας στηρίχθηκαν οι θεμελιώδεις παραδοχές της επιχείρησης, δεν ήταν άρτια.
11. Κίνδυνος διαχείρισης: Για οποιαδήποτε νεοσύστατη επιχείρηση, εγκυμονεί ο κίνδυνος η διαχειριστική ομάδα να μην κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις και την απαραίτητη εμπειρία για να εξασφαλίσει την εύρυθμη υλοποίηση του σχεδίου επιχειρηματικής δράσης, καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται και καθίσταται πιο σύνθετη.
12. Κίνδυνος πολιτικής φύσης: Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν νόμους και μετατροπές που μπορεί να έχουν αντίκτυπο σε μια νεοσύστατη επιχείρηση, όπως οι συντελεστές φορολόγησης, η εξέλιξη των αγορών κεφαλαίου, οι πολιτικές και στρατιωτικές αποφάσεις σε διεθνές επίπεδο.
13. Κίνδυνος σχεδίασης προϊόντος: Το αγαθό ή η παρεχόμενη υπηρεσία είναι τα κεντρικά στοιχεία μιας νεοσύστατης επιχείρησης κατά την εξέλιξή της. Συνεπώς, ο κίνδυνος σχεδίασης προϊόντων ή υπηρεσιών, που δε συνάδει με τις απαραίτητες προϋποθέσεις, είναι δεδομένος και πρέπει να ξεπεραστεί.

Η συγκεκριμένη αλληλουχία της σημαντικότητας είναι βασισμένη στο βαθμό εμφάνισης του κάθε εμποδίου στις πηγές της βιβλιογραφίας. Εν κατακλείδι, θα λέγαμε, ότι ο κάθε ιδρυτής, με γνώμονα τα γνωρίσματα της εταιρίας του, οφείλει να συνυπολογίζει το σύνολο των ενδεχόμενων κινδύνων, να προβεί σε αξιολόγηση αυτών, και τέλος, να ακολουθεί μία στρατηγική για την αντιμετώπισή τους.

3.6 Σημαντικές χρηματοδοτικές ανάγκες

Στα αρχικά τους βήματα, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία ως προς το πού πρέπει να στραφούν για να εξασφαλίσουν κεφάλαια. Ασχέτως των δυνατοτήτων και της καινοτομίας μιας ιδέας, η εξασφάλιση χρηματοδότησης αποτελεί κρίσιμο μέρος της ίδρυσης μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Υφίστανται ποικίλοι μέθοδοι χρηματοδότησης που εξαρτώνται από το μέγεθος και το είδος της νεοσύστατης επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους **Shepherd** (2020) και **Maher** (2020), οι βασικές χρηματοδοτικές πηγές για μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι το *bootstrapping*, το *φιλικό* και

οικογενειακό περιβάλλον και τα δάνεια των τραπεζών. Εν αντιθέσει, ο **Harroch** (2019) διαπιστώνει ότι οι σημαντικότερες χρηματοδοτικές πηγές είναι οι *angel inventors*, τα κεφάλαια που προέρχονται από επενδυτικά σχήματα και το *crowdfunding*.

Εν συνεχεία, παρατίθενται με σειρά προτεραιότητας, σύμφωνα με βιβλιογραφικές πηγές, οι κυριότερες χρηματοδοτικές πηγές:

1. *Bootstrapping*: Για τη χρηματοδότηση σε πρώιμο στάδιο, η αυτοχρηματοδότηση, που αποκαλείται επίσης *bootstrapping*, αποτελεί μια αποδοτική μέθοδο. Επί της ουσίας, ο ιδρυτής επαφίεται στους δικούς του πόρους, αξιοποιεί ενδεχόμενες αποταμιεύσεις και διευθύνει τις δαπάνες από τις ταμειακές εισπράξεις που παράγει η νεοσύστατη επιχείρηση. Εξαιτίας της έλλειψης άλλων εξωτερικών φορέων, είναι ευχερής η δυνατότητα διατήρησης της εποπτείας της επιχείρησης. Ωστόσο, αυτό συνεπάγεται περιορισμό της γνώσης, του δικτύου και της παροχής βοήθειας.
2. *Crowdfunding*: Αφορά τη συλλογή κεφαλαίων μικρού ύψους από πλήθος επενδυτών. Αρκετοί ειδικοί χαρακτηρίζουν το *crowdfunding* ως τον εκδημοκρατισμό της χρηματοδότησης.
3. *Φιλικό και Οικογενειακό περιβάλλον*: Πρόκειται για την άντληση κεφαλαίων από το φιλικό και συγγενικό περιβάλλον, το οποίο οι ιδρυτές τείνουν σαφώς να εμπιστεύονται με μεγαλύτερη άνεση απ' ό,τι έναν έξωθεν επενδυτή. Επιπλέον, είναι ένα ευνοϊκό σημάδι προς τους δυνητικούς επενδυτές ότι υφίσταται ένα φιλικό και οικογενειακό δίκτυο που έχει ήδη ενισχύσει τη νεοσύστατη επιχείρηση.
4. *Angel Investors*: Οι *Angel Investors* είναι εξειδικευμένοι ιδιώτες που τοποθετούν ατομικά κεφάλαια σε νεοσύστατες επιχειρήσεις. Οι επενδυτές αυτοί συνήθως εστιάζουν σε νεοσύστατες επιχειρήσεις πρώιμου σταδίου και επιδιώκουν να αποκτήσουν μετοχές στην εταιρεία σε αντιστάθμισμα για την καταβολή κεφαλαίου. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο αυτοί οι επενδυτές να προχωρούν σε επενδύσεις με γνώμονα τόσο την πίστη τους στο πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την ιδέα όσο και την ενδεχόμενη προοπτική βιωσιμότητας της εταιρείας.
5. *Δάνεια*: Εκτός από τα δάνεια των τραπεζών, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις επιδιώκουν λύσεις εναλλακτικού δανεισμού, επειδή δεν ανταποκρίνονται

συνήθως στα απαιτούμενα κριτήρια για τραπεζική δανειοδότηση, όπως είναι οι οργανισμοί της κυβέρνησης που προσφέρουν βοήθεια σε επιχειρηματίες και επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.

6. Τράπεζα: Από την πλευρά της τράπεζας, παρέχονται δυο τύποι παροχής κεφαλαίου προς τις επιχειρήσεις:

- *Δάνειο Κεφαλαίου Κίνησης*: αποτελεί το απαιτούμενο δάνειο για την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου κύκλου δραστηριοτήτων και ενεργειών παραγωγής εσόδων, το ύψος του οποίου καθορίζεται ως επί των πλείστον από υποθετικούς οφειλέτες και μετοχές.
- *Χρηματοδότηση*: περιλαμβάνει τη γνωστή διαδικασία έγκρισης του σχεδίου της επιχείρησης και των στοιχείων της αποτίμησης, με βάση τα οποία καθορίζεται το χρηματοδοτικό ποσό. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, είναι συχνά δύσκολο να λάβουν ένα τυπικό τραπεζικό δάνειο, παρά μόνο αν διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ως εγγύηση ή/και αν είναι διατεθειμένες να παράσχουν προσωπική εγγύηση για το δάνειο (π.χ. με την τοποθέτηση ιδίων κεφαλαίων στην οικία τους).

7. Επιχειρηματικά κεφάλαια: Πρόκειται για επαγγελματικά διαχειριζόμενα κεφάλαια που διατίθενται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, με μεγάλες προοπτικές. Τοποθετούνται συνήθως σε μια εταιρεία έναντι ιδίων κεφαλαίων και αποσύρονται όταν γίνει IPO ή εξαγορά. Επιπλέον, προσφέρουν τεχνογνωσία, συμβουλευτική υποστήριξη και λειτουργούν ως crash test για την πρόοδο της νεοφυούς επιχείρησης, αξιολογώντας την τελευταία ως προς τη βιωσιμότητα και την επεκτασιμότητά της.

8. Επιταχυντές & Θερμοκοιτίδες: Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ως λύση χρηματοδότησης τους επιταχυντές και τις θερμοκοιτίδες. Προσφέρουν σε ομάδες νεοφυών επιχειρήσεων, εργασιακό χώρο, συμβουλές επιχειρηματικής φύσεως, κατάρτιση και ενδεχόμενη χρηματοδότηση, η οποία γίνεται κατά κύριο λόγο από βιομηχανικούς φορείς, πανεπιστημιακές μονάδες ή από ατομικές επιχειρήσεις.

9. Επιχορηγήσεις: Οι προερχόμενες από την κυβέρνηση ή από τους ιδιωτικούς φορείς επιχορηγήσεις, μπορούν να προσφέρουν χρηματοδότηση δίχως κάποια οικονομική επιβάρυνση. Είναι μια εύκαμπτη μέθοδος χρηματοδότησης, εφόσον

δεν προϋποθέτει οποιαδήποτε εξόφληση, όπως το χρέος, και δεν απαιτείται ανταλλαγή ιδίων κεφαλαίων, όπως το επιχειρηματικό κεφάλαιο.

10. Στρατηγικός εταίρος: Μια έμμεση λύση χρηματοδότησης είναι η εξασφάλιση ενός στρατηγικού εταίρου που μπορεί να συνδράμει στην επίσπευση της εξέλιξης της νεοσύστατης επιχείρησης.
11. Χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων: Είναι μια παροχή μεριδίου σε μια νεοσύστατη επιχείρηση με αντάλλαγμα άμεσο κεφάλαιο. Αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης που δεν απαιτεί την αποπληρωμή καταβολών.

Όσον αφορά την περίπτωση της Ελλάδας, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ιεράρχηση διαφοροποιείται από την πρακτική που ακολουθείται διεθνώς. Πιο συγκεκριμένα, το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον, οι επιχορηγήσεις, οι θερμοκοιτίδες & επιταχυντές και, τέλος, οι Angel Investors προπορεύονται του crowdfunding.

Στον απόηχο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που εκδηλώθηκε το 2008, στην Ευρωπαϊκή Ένωση καταβάλλεται προσπάθεια μείωσης της ρευστότητας των τραπεζικών ισολογισμών προκειμένου να περιοριστεί το συστημικό ρίσκο. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους (ΜμΕ) και των νεοσύστατων επιχειρήσεων, οι οποίες επιζητούν πλέον εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης για να αντικαταστήσουν ή να εμπλουτίσουν το δανεισμό από τις τράπεζες. Οι λύσεις αυτές, σύμφωνα με τα αμερικανικά δεδομένα, πηγάζουν κατά κύριο λόγο από την κεφαλαιαγορά. Προβλέπονται ειδικοί κανόνες για τη διαφανή πληροφόρηση, ώστε το ενδιαφερόμενο επενδυτικό κοινό να μπορεί να ενημερώνεται για την πρόοδο του επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης και τη συνολική της εξέλιξη. Αν και το αμερικανικό πρότυπο έχει την τάση να καταστεί παγκοσμίως αποδεκτό, οι χώρες της Ευρώπης, όπως η Ελλάδα, αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την εφαρμογή αυτού του προτύπου. Η επιφυλακτικότητα αυτή υφίσταται εδώ και ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η δραστηριοποίηση της κεφαλαιαγοράς για τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων φανερώνει μια ροπή προς την αλλαγή αυτής της νοοτροπίας.

3.7 Κυριότερες ανάγκες γνώσης

Εκτός από τις χρηματοδοτικές πηγές, μια νεοσύστατη επιχείρηση έχει ανάγκη από επιχειρηματικές γνώσεις και κατάρτιση στο αντικείμενο, για να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική. Οι πιο στοιχειώδεις ανάγκες γνώσης παρέχονται από:

1. Αναζήτηση ενός συμβούλου/καθοδηγητή: Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για μια νεοφυή επιχείρηση ενός κλάδου να συνεργαστεί με έναν πεπειραμένο καθοδηγητή, ο οποίος μπορεί να κοινοποιήσει τις βέλτιστες επιχειρηματικές μεθόδους. Οι γνώσεις του για τις επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν μεγάλη ενίσχυση. Ακόμη ένας τρόπος εξεύρεσης ενός καθοδηγητή είναι μέσω διοργανώσεων δικτύωσης που αφορούν τον κλάδο όπου πρόκειται να κινηθεί η νεοσύστατη επιχείρηση.
2. Εμπειρία σε επαγγελματικό επίπεδο: Αποτελεσματική μέθοδος άντλησης γνώσεων γύρω από τις επιχειρήσεις, αποτελεί η hands-on απόκτηση εμπειρίας επαγγελματικής φύσης. Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, είναι απαραίτητο οι ιδρυτές να αποκομίσουν εμπειρία ως απασχολούμενοι σε μια ιδιωτική επιχείρηση, ιδεατά με καινοτόμο δραστηριότητα.
3. Απόκτηση τίτλου: Αρκετοί επιχειρηματίες που πέτυχαν υψηλές διακρίσεις, το οφείλουν στις βαθιές τους γνώσεις. Είναι πολύ συνηθισμένο να αποκτά κανείς πανεπιστημιακό δίπλωμα με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, επεκτείνοντας τον ορίζοντα των γνώσεων.
4. Επιμορφωτικά σεμινάρια: Σε περίπτωση που οι πηγές για την εξασφάλιση ενός πτυχίου δεν είναι διαθέσιμες, συνηθίζεται για πολλούς ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων να παρακολουθούν διαδικτυακά επιμορφωτικά σεμινάρια με στόχο την ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών με τους υπόλοιπους ιδρυτές.

3.8 Κυριότερες ανάγκες δικτύωσης

Ταυτόχρονα, εκτός από τις χρηματοδοτικές πηγές, μια νεοσύστατη επιχείρηση έχει την ανάγκη δικτύωσης για να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες γνώσεις, σε συνάρτηση με ένα πλέγμα επαφών που θα ενδυναμώσουν την ταυτότητα της επιχείρησης στο χώρο της αγοράς.

Στη συνέχεια αναλύονται και ιεραρχούνται, βάσει βιβλιογραφίας, οι κυριότεροι μέθοδοι δικτύωσης:

1. Διαλογή επαφών: αφότου δημιουργηθεί ένα προκαταρκτικό δίκτυο, οι ιδρυτές οφείλουν να διαχωρίσουν κατάλληλα τις εταιρικές επαφές και να επιλέξουν εκείνες για τις οποίες η μεγαλύτερη αφοσίωση θα τους εξασφαλίσει αύξηση του κέρδους.
2. Εκτίμηση των δεσμών: η σύναψη αποφάσεων, είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τις σχέσεις με τους εταίρους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Είναι ζωτικής σημασίας για έναν νεοφυή ιδρυτή να εκτιμήσει ορθώς τις εν λόγω σχέσεις προκειμένου να αυξήσει την αξία της επιχείρησης.
3. Επικοινωνία με άτομα για τη διατύπωση αντιλήψεων και ιδεών: ιδιαίτερα για μια νεοφυή επιχείρηση ενός κλάδου, έχει ιδιαίτερη σημασία να ξέρει τους ανταγωνιστές και το ποσοστό τους επί της αγοράς. Επιπλέον, η πρόσθετη επικοινωνία και οι γνωριμίες, δύνανται να προσδώσουν ποικίλα προνόμια σε μια νεοσύστατη επιχείρηση. Είναι δυνατόν να παρέχουν συμβουλές σχετικά με τις ορθότερες μεθόδους, να κατευθυνθούν προς καινούργιες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να λειτουργήσουν ως μεσολαβητές σε νέες συνεργασίες.
4. Διαμόρφωση ενός πλάνου βασισμένου σε έναν σκοπό: Η ιδανική δικτύωση, απορρέει από την ορθή τοποθέτηση της στοχοθεσίας και την εφαρμογή ενός εφαρμόσιμου προγράμματος. Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει σαφής αντίληψη των επιχειρηματικών στόχων, των σχετικών με αυτούς προσώπων και της διαδικασίας με την οποία η νεοσύστατη επιχείρηση θα επικεντρωθεί στην επίτευξή τους.
5. Προσθήκη επιπλέον αξίας: η προστιθέμενη αξία που έχει ένα αγαθό ή/και μία υπηρεσία για τον καταναλωτή, ενδέχεται να συντελέσει στην περαιτέρω εξάπλωσή του και, ως εκ τούτου, στη διάδοση της νεοσύστατης επιχείρησης.
6. Παρακολούθηση διοργανώσεων: η παρακολούθηση διοργανώσεων έχει μεγάλη σημασία για έναν ιδρυτή, διότι διευκολύνει την ενίσχυση των γνωριμιών και τη δημιουργία ενός επαγγελματικού δικτύου. Ιδίως κατά την έναρξη μιας εταιρείας, οι εκδηλώσεις αυτές βοηθούν στη δημιουργία στέρεων εταιρικών δεσμών.
7. Επικοινωνία: ένα σοβαρό κριτήριο για μια νεοσύστατη επιχείρηση, συνίσταται στην επικοινωνία αυτής με το γενικότερο περίγυρο. Η επικοινωνία αποτελεί

ανταλλαγή αξιών και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε νεοφυή επιχείρηση.

8. Συμμετοχή σε OnLine κοινότητες: χάρη στο διαδίκτυο, η δικτύωση καθίσταται απλούστερη και συντομότερη από κάθε άλλη φορά. Υφίστανται OnLine κοινότητες που απευθύνονται αποκλειστικά σε ιδρυτές νεοσύστατων επιχειρήσεων.
9. Γρήγορη γνώση: η συλλογή πληροφοριών διευκολύνει μια νεοσύστατη επιχείρηση να επισπεύσει όλες τις σχετικές διαδικασίες. Η συγκεντρωμένη και ραγδαία γνώση, επιτρέπει στη νεοσύστατη επιχείρηση να δημιουργεί δίκτυα ταχύτερα, με πιο μελετημένη και αποτελεσματική στρατηγική.

Μέσω της μελέτης, διαφαίνονται τα στοιχεία που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνάφεια με τις θεμελιώδεις ανάγκες σε πόρους μιας νεοσύστατης επιχείρησης και επιδρούν στην ανάπτυξή τους:

- Υφίστανται ποικίλες χρηματοδοτικές πηγές, οι περισσότερες εκ των οποίων χρησιμοποιούνται σε έντονο βαθμό, ωστόσο οι πιο συνηθισμένες πηγές χρηματοδότησης που επιδιώκουν οι ιδρυτές περιλαμβάνουν το crowdfunding, το bootstrapping, και το οικείο περιβάλλον.
- Οι τρόποι δικτύωσης είναι διαφόρων ειδών, οι περισσότεροι από τους οποίους χρησιμοποιούνται ευρέως, αλλά οι πιο συνηθισμένοι που εφαρμόζουν οι ιδρυτές είναι το φιλτράρισμα των γνωριμιών και η αποτίμηση των ήδη υπάρχουσών συνεργασιών.
- Η επέκταση μιας επιχείρησης, προϋποθέτει ιδιαίτερη προσήλωση, επιχειρηματικές γνώσεις και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών από συμβούλους και συναδέλφους. Καθώς αποκτάται εμπειρία, αυξάνονται οι πιθανότητες η προσπάθεια της επιχείρησης να είναι αποτελεσματική.

3.9 Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Γνώση

Σύμφωνα με τους **Malerba and McKelvey** (2018), το πιο αποδοτικό μοντέλο στον τομέα της επιχειρηματικότητας, είναι αυτό του συνδυασμού της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της γνώσης. Σε έρευνες, που πραγματοποιήθηκαν πρόσφατα, επισημαίνεται ότι η μεμονωμένη άνθηση των παραπάνω εννοιών, δε δύναται να βελτιστοποιήσει την εικόνα της οικονομικής εξέλιξης (Block et al., 2017, Ghio, 2015,

Huggins & Thompson, 2015). Αντίθετα, η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στην καινοτομία, θεμελιώνει την οικονομική ανάπτυξη (Block et al., 2017), παρόλο που οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές, εφόσον αφενός δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις καινοτόμες, και αφετέρου, δεν οδηγούν όλες οι καινοτόμες ιδέες στην προώθηση μίας επιχείρησης (Malerba and McKelvey, 2018).

Η επιχειρηματικότητα ορίζεται από τον **Venkataraman** (1997), ως η βασισμένη στην επιστήμη εξέταση του τρόπου με τον οποίο ανιχνεύονται, εκτιμώνται και εφαρμόζονται οι αντίστοιχες ευκαιρίες για την παραγωγή νέων προϊόντων ή την παροχή νέων υπηρεσιών. Στον εν λόγω ορισμό, προστίθενται τόσο το άτομο ή η ομάδα που αναλαμβάνει κάτι τέτοιο, όσο και τα κριτήρια που ακολουθούνται. Με τον όρο *ευκαιρίες*, οι οποίες συνιστούν καίριο τμήμα της επιχειρηματικότητας, θεωρούμε τις καταστάσεις όπου νέες υπηρεσίες, προϊόντα, πρώτες ύλες και οργανωτικοί τρόποι μπορούν να εισχωρήσουν στο χώρο της αγοράς, και να πουληθούν με μεγαλύτερο κόστος από αυτό της παραγωγής τους (Casson, 1982). Η καινοτομία θεωρείται μία εκ των σημαντικότερων πηγών πλεονεκτήματος της ανταγωνιστικότητας, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο (Dess and Picken, 2000). Η καινοτομική ικανότητα, σύμφωνα με ερευνητές του αντικειμένου της διοίκησης, συνιστά καταλυτικό παράγοντα στην αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης (Mone et al., 1998). Στην ίδια γραμμή κινείται και η επιστημονική ομάδα της **Crossan** (2018), σύμφωνα με την οποία ο παραπάνω λόγος είναι η αιτία για την οποία η καινοτομία, ως έννοια, αντλεί ιδιαίτερη προσοχή από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Σχετικά με τη δύναμη της γνώσης, που αποτελεί βασική συνιστώσα στο βαθμό επιτυχίας μίας επιχείρησης, οι μελετητές δε μπορούν με ευκολία να τυποποιήσουν τα πορίσματά τους, καθώς η έννοια αυτή είναι αφηρημένη και δυσδιάκριτη (Bolisani & Bratianu, 2018).

3.10 Επιχειρηματικότητα

Κατά την απόπειρα διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου και λεπτομερούς εννοιολογικού πλαισίου της «επιχειρηματικότητας», οι μελετητές βρέθηκαν ενώπιον ενός σημαντικού φραγμού: τον ορισμό της επιχειρηματικότητας. Η τελευταία, εμπεριέχει τη σύνδεση 2 φαινομένων, που είναι αφενός η παρουσία ευκαιριών που αποφέρουν κέρδη, και αφετέρου, η παρουσία προσώπων που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα. Είναι διαπιστωμένο ότι πολλοί από τους ερευνητές εστιάζουν μόνο ως προς το ένα τμήμα της επιχειρηματικότητας, ως προς το άτομο (τι κάνει, τι

σημαίνει επιχειρηματίας κτλ.), με επακόλουθο να μη δημιουργούνται πλήρεις και σαφείς ορισμοί της έννοιας (Venkataraman, 1997). Πλήθος οικονομολόγων είναι της άποψης ότι η επιχειρηματικότητα συνιστά μία μεταβαλλόμενη τιμή, εξαρτώμενη από πληθώρα παραγόντων (τεχνολογία, οικονομία, εργασία) και θεωρούν ότι οι επιχειρηματικές ενέργειες πυροδοτούνται όταν είναι ευμενείς οι καταστάσεις. Βάσει πρόσφατων προσεγγίσεων, ως επιχειρηματικότητα, νοείται η σύσταση ή προώθηση μίας αξίας ή ιδέας (Diochon, 2011), με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως αλλαγή με επαναστατικό χαρακτήρα, που εμπεριέχει και άλλα είδη αξιών, εκτός των οικονομικών. Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ο ορισμός που δόθηκε από τους **Hisrich, Peters, & Shepherd** (2005), οι οποίοι ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως τη διεργασία σύστασης ενός καινούριου αντικειμένου που έχει αξία. Σε αυτή τη διαδικασία, αφιερώνεται ο απαιτούμενος χρόνος και η ανάλογη προσπάθεια, με την ανάληψη των ευθυνών ως προς τους κινδύνους οικονομικής, κοινωνικής και ψυχικής φύσης, που τη συνοδεύουν και τη λήψη των ανταμοιβών που την ακολουθούν.

Η φύση του επιχειρείν

Αντιμετωπίζοντας την επιχειρηματικότητα με έναν τρόπο πρακτικό αυτή τη φορά, ακολουθώντας την προηγούμενη ερμηνεία της έννοιας, συνεπάγεται ότι για την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι επιτακτική η παρουσία ορισμένων προϋποθέσεων. Αρχικά, απαιτείται η ύπαρξη ενός ατόμου με επιχειρηματικό πνεύμα, το οποίο εκμεταλλεύεται μια επιχειρηματική ευκαιρία και είναι πρόθυμο να δραστηριοποιηθεί για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Επιχειρηματική ευκαιρία είναι μια περίπτωση κατά την οποία είναι δυνατόν να παραχθεί ένα προϊόν, είτε ένα υλικό, είτε μια ιδέα, και να πωληθεί σε υψηλότερο κόστος από αυτό που δαπανάται στη διαδικασία παραγωγής. Κάθε επιχειρηματική ευκαιρία, σηματοδοτεί κάτι καινούργιο. Ως επιχειρηματική δράση, ορίζεται η ανάληψη αρμοδιοτήτων για τη σύνθεση καινούριων αγαθών ή μεθόδων και την πρόσβαση στο χώρο της αγοράς. Οι επιχειρηματίες δεσμεύονται και δραστηριοποιούνται μόλις εκτιμήσουν το μέγεθος της αμφισβήτησης που εκτιμάται ότι συνοδεύει μία ενδεχόμενη ευκαιρία και συνεχίζουν να δείχνουν ενδιαφέρον για την εκμετάλλευσή της. Εν γένει, η ικανότητα εκτίμησης των ευκαιριών είναι μια διαδικασία υψηλών απαιτήσεων και συνδέεται άμεσα με το άτομο, καθώς καθορίζεται από τη μόρφωση, την ηλικία και την εργασιακή πείρα. Θα πρέπει, τέλος, να επισημανθεί το μέγιστης σημασίας θέμα που απασχολεί τους

επιχειρηματίες, το οποίο είναι η απουσία πόρων για την εξασφάλιση του κόστους που χρειάζεται για την παρασκευή του εκάστοτε προϊόντος (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017).

3.11 Καινοτομία

Η λέξη «καινοτομία» προέρχεται από το ρήμα «καινοτομάω» (καινός + τέμνω), που σημαίνει προτείνω, δημιουργώ ή προσφέρω κάτι καινούριο, εντελώς διαφοροποιημένο συγκριτικά με τα προγενέστερα χρόνια. Ο όρος αυτός, επομένως, αφορά τη διαδικασία κατά την οποία ξεκινά να διαμορφώνεται μία ιδέα και εν συνεχεία, εισάγεται στο χώρο της αγοράς. Ωστόσο, σημειώνεται ότι δεν είναι καινοτομία οποιασδήποτε εφεύρεση. Οι ορισμοί που προορίζονται για την έννοια της καινοτομίας είναι ποικίλοι και ο κάθε ένας εξ αυτών εστιάζει σε μία διαφορετική πλευρά της έννοιας. Ο **Schumpeter**, έδωσε τον πρώτο ορισμό, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αναφέροντας ότι η έννοια της καινοτομίας μπορεί να συμπεριληφθεί σε μία φράση «να λειτουργούμε με διαφορετικό τρόπο», καθώς η καινοτομία αντανακλάται σε καινούρια αποτελέσματα: ένα καινούριο προϊόν ή μια καινούρια ποιότητα ενός προϊόντος, μια καινούρια παραγωγική τεχνική, μια καινούρια αγορά, μια καινούρια προέλευση εφοδιασμού ή μια καινούρια δομή οργάνωσης (Sledzik, 2013). Σύμφωνα με έναν σύγχρονο ορισμό, προερχόμενο από την **Crossan**, αναφέρεται ότι "Καινοτομία θεωρείται η δημιουργία ή η αποδοχή, η προσαρμογή και η αξιοποίηση μιας αρχικής ιδέας που προσθέτει αξία, σε τομείς οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Αποτελεί ταυτόχρονα διαδικασία και αποτέλεσμα της εφαρμογής νέων παραγωγικών πρακτικών ή της δημιουργίας νέων διοικητικών συστημάτων" (Crossan, 2010). Η εν λόγω προσέγγιση, είναι αρκετά ικανοποιητική και πλήρης σχετικά με την αποσαφήνιση των επιμέρους διαστάσεων του όρου, εφόσον τονίζει την έννοια της παραγωγικής διαδικασίας, υπογραμμίζοντας ταυτόχρονα την προσπάθεια για όφελος, που επέρχεται διαμέσου του αποτελέσματος (Crossan, 2010).

Η παρουσία μιας ποικιλίας ορισμών που προσδιορίζουν τον όρο της καινοτομίας, υποδηλώνει τη ροπή της προς την εξέλιξη και την επιρροή του ιστορικού, κοινωνικού και πολιτισμικού πλαισίου όπου εκδηλώνεται κάποιου είδους καινοτομία (Fagerberg, 2009).

Η φύση της καινοτομίας

Ο συνδυασμός των λέξεων εφεύρεση, μετατροπή και νεωτερισμός, περιγράφει τη φύση της καινοτομίας, δημιουργώντας ένα πλήθος γνωρισμάτων που ταυτίζονται με αυτήν, ανάμεσα στα οποία είναι ο προορισμός, τα οικονομικά κεφάλαια, οι δράσεις και τα αποτελέσματα (Edwards-Schachter, 2018). Από επιστημονικής σκοπιάς, η τροποποίηση είναι απαραίτητος παράγοντας για την καινοτομία και εντάσσεται στο πλαίσιο της δυναμικής ανάπτυξης του ανθρώπου. Με την καινοτομία εισάγεται "κάτι καινούργιο" στο χώρο της αγοράς, το οποίο επιφέρει μεταβολές. Η καινοτομία περικλείει αφενός επαναστατικές τροποποιήσεις, όπως το Internet, και αφετέρου μικρού μεγέθους βαθμιαίες τροποποιήσεις, όπως η τελευταία έκδοση κάποιας εφαρμογής (Dodgson, 2018).

3.12 Επιχειρηματική καινοτομία

Η ανάπτυξη της οικονομίας είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της επιχειρηματικότητας και η καινοτομία με τη σειρά της συνδέεται στενά με τον απόηχο της οικονομίας στη σημερινή εποχή. Σε μία εξελιγμένη κοινωνία, υπάρχει αναλογία ανάμεσα στις επιχειρηματικές ενέργειες και στη δυνατότητα δημιουργίας εμπορικών καινοτομιών, καθώς είναι δύο αλληλεξαρτώμενες έννοιες (Wennekers, 2005). Σύμφωνα με τους **Henderson και Weiler** (2009), η επιχειρηματικότητα περιγράφεται συνοπτικά ως "η σύνδεση ανάμεσα στις ιδέες και την ανάπτυξη της οικονομίας". Παράλληλα, η ενίσχυση του ρυθμού εξέλιξης της καινοτομίας συνιστά επαρκή προϋπόθεση για την άνοδο της παραγωγικότητας σε μια γεωγραφική περιοχή μέσω διαδικασιών που σχετίζονται με την καινοτομία ή μέσω της διασποράς γνώσης (Acs, Audretsch και Lehmann, 2013). Η επιχειρηματικότητα, όπως είναι αναμενόμενο, μπορεί πιο εύκολα να καρποφορήσει, όταν υλοποιείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Οι ευκαιρίες που έχουν ως βάση τη γνώση, την έρευνα ή την τεχνολογία, συνιστούν γερά θεμέλια για την καινοτόμο επιχειρηματικότητα (Koellinger, 2008). Έναν ακόμη σπουδαίο συντελεστής, αποτελεί το ιστορικό του επιχειρηματία, όπως είναι το πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται ή οι υπάρχουσες χρηματικές πηγές στις οποίες βασίζεται (Elfring and Hulsink, 2003). Δεδομένης της διερευνητικής της φύσης και του μεγάλου βαθμού καινοτομίας της, η καινοτόμος επιχειρηματικότητα κλίνει να απαιτεί υψηλά κεφάλαια και προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης (Block, Fisch & van Praag, 2017).

Το κέντρο δραστηριότητας των καινοτόμων επιχειρηματιών βρίσκεται συνήθως σε ανερχόμενες αγορές ή στοχεύει σε υπάρχουσες εταιρείες σε εδραιωμένες αγορές. Ως εκ τούτου, όπως έχει επισημανθεί, επιδεικνύουν διαφορετικά είδη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς ή πολιτικής στρατηγικής συγκριτικά με τους υπόλοιπους επενδυτές (Samuelsson and Davidsson, 2009). Σε πολλές περιπτώσεις, οι καινοτόμοι επιχειρηματίες επιλέγουν να συνάψουν συνεργασίες με καθιερωμένες επιχειρήσεις προκειμένου να κατοχυρώσουν τη διαβίωση του νέου τους εγχειρήματος, εξισορροπώντας την απουσία πρόσθετων κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εμπορική αξιοποίηση των καινοτομιών (Gans and Stern, 2003). Φυσικά, τέτοιου είδους συνεργασίες ευνοούν και τις καθιερωμένες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι ενδυναμώνουν τη δυναμική της επικράτησής τους στο χώρο της αγοράς (Dushnitsky and Lenox, 2005). Οι δραστηριότητες των καινοτόμων επιχειρηματιών καταλήγουν σε ανακαλύψεις, κατοχυρωμένα ευρεσιτεχνικά διπλώματα, καινούρια αγαθά ή καινούρια πρότυπα επιχειρήσεων. Το έργο της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, μπορεί να έχει ισχυρό αντίκτυπο στην ανάπτυξη ενός ατόμου, μιας επιχείρησης, μίας βιομηχανίας, μίας περιφέρειας ή ακόμη και ενός ολόκληρου κράτους. Έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι η δράση της καινοτόμου επιχείρησης δύναται να καταστεί εστία παραγωγής ατομικής και περιφερειακής ευημερίας, αλλά και εξέλιξης της κοινωνίας (Block, Fisch & van Praag, 2017).

Μελετώντας τη διάσταση των νεοσύστατων επιχειρήσεων και εντοπίζοντας τα γνωρίσματα αυτής της μορφής επιχείρησης, κρίνεται χρήσιμη η σύγκρισή της με μια άλλη περίπτωση καινοτομίας, ιδίως με τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Τα στοιχεία στα οποία μια startup θυμίζει μια μικρού μεγέθους επιχείρηση είναι το ότι αμφότερες οι μορφές αφορούν επιχειρήσεις χαμηλού βεληνεκούς, δραστηριοποιούνται υπό επισφαλείς συνθήκες, η παρουσία τους στο χώρο της αγοράς είναι ρευστή και, τέλος, χρήζουν επενδύσεων για να εξελιχθούν με επιτυχία. Ωστόσο, οι start-up επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τον τομέα δραστηριότητάς τους, την τροχιά εξέλιξής τους, την έκταση της δραστηριότητάς τους, τις εγκαταστάσεις υποδομής και τους μηχανισμούς επένδυσης που διαθέτουν. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαρθρώνονται γύρω από την εφαρμογή μιας καινούριας, πρωτοποριακής ιδέας, σε αντίθεση με τις μικρές επιχειρήσεις που εστιάζουν σε νέα ή υφιστάμενα επιχειρηματικά πρότυπα (Kasych & Amelaniuk, 2020).

Μια νεοφυής επιχείρηση είναι μια "νεαρή" επιχείρηση που μάχεται για την επιβίωσή της. Οι επιχειρήσεις startup ιδρύονται κατά κύριο λόγο βασιζόμενες σε μια φαινή ιδέα και επεκτείνονται με στόχο την εξασφάλιση της επιτυχίας. Οι βασικότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν μία νεοφυή επιχείρηση είναι 3 (Salamzadeh & Kawamorita, 2015):

- *Οργάνωση*: προσδιορίζει τον τύπο της επιχείρησης
- *Διαχείριση*: εμπριέχει την ιδιοκτησία που παραπέμπει στα γνωρίσματα του ιδιοκτήτη, τη σύναψη αποφάσεων και την εποπτεία των ενεργειών
- *Επιχειρηματικότητα*: περιλαμβάνει την πολιτική λειτουργία, την καινοτόμο δραστηριότητα και τα οικονομικά της εταιρείας.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά μίας νεοφυούς επιχείρησης είναι:

- **Η παρουσία μιας παραγωγικής ιδέας**: η καινοτομία συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση τόσο κατά τη διαμόρφωση της ιδέας όσο και για την πραγματοποίησή της μέσω της ίδρυσης μιας νεοφυούς επιχείρησης. Εξάλλου, η ύπαρξη οποιασδήποτε νεοφυούς επιχείρησης βασίζεται στην εξεύρεση λύσεων σε υπαρκτά ζητήματα και στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινού-καταναλωτή.
- **Η περίοδος της εκτέλεσης και της εξέλιξης**: κάθε νεοσύστατη επιχείρηση έχει σχεδιαστεί για να εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς. Η ταχεία ανάπτυξη είναι εγγενής σε αυτό το είδος επιχείρησης, επομένως κάθε νεοφυής επιχείρηση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα είδος πρόσκαιρης οργάνωσης με ένα επαναλαμβανόμενο μοντέλο επιχείρησης.
- **Μέθοδοι χορήγησης κεφαλαίων**: η δημιουργία μιας start-up επιχείρησης προϋποθέτει συνήθως την καταβολή ενός περιορισμένου σχετικά χρηματικού ποσού από την πλευρά του ιδρυτή. Εύκολα μπορεί να διασφαλίσει ο ίδιος κεφάλαια εκμεταλλευόμενος μία, ή περισσότερες, από τις ειδικές μεθόδους χρηματοδότησης που αφορούν τις νεοφυείς επιχειρήσεις.
- **Η διατήρηση της επιχείρησης με τη σύσταση καινούριας επιχείρησης**: το εν λόγω γνώρισμα συνδέεται με τη διαδικασία αποχώρησης της νεοφυούς επιχείρησης. Οι επενδυτές πολλές φορές επιβάλλουν οι ίδιοι την τήρηση μιας

τέτοιας στρατηγικής αποχώρησης πριν προχωρήσουν σε μια επένδυση. (Kasych & Amelaniuk, 2020).

Κεφάλαιο 4

4.1 Η καινοτομία στις Νεοφυείς επιχειρήσεις

Έχει γίνει μεγάλη έρευνα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις (Klepper, 2001, Sarasvathy, 2001) και τι μπορούν να κάνουν ως εταιρείες ή ως μεμονωμένοι επιχειρηματίες προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους. Θα μπορούσε να είναι η επιχειρηματική εκπαίδευση, η δομή της εταιρείας, ο έλεγχος διαχείρισης, η επαφή με τους πελάτες, η δικτύωση ή άλλοι παράγοντες που είναι οι πιο σημαντικοί για μια επιτυχημένη εκκίνηση. Ο **Baloff** (1970) έδειξε στο άρθρο του ότι οι κακές ενέργειες διαχείρισης οδηγούν σε απώλειες παραγωγικότητας και υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότερη διαχείριση και ανάπτυξη πολιτικών θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τις περιττές απώλειες.

Περισσότεροι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με αυτό το θέμα τα τελευταία χρόνια (δηλαδή Kaplan & Warren, 2009; Storey, 1994; Stevenson, 2007). Άλλοι ερευνητές επικεντρώνονται στην εκπαίδευση (δηλαδή Dickson, Solomon & Weaver 2008; Aulet, 2013; Middleton & Donnellon, 2014). Το θέμα της εκπαίδευσης είναι ευρύ και πολλοί από τους ερευνητές συζητούν πώς να εκπαιδεύσουν καλύτερα τους επιχειρηματίες (Middleton & Donnellon, 2014). Έχουν γραφτεί εκπαιδευτικά βιβλία με συγκεκριμένες οδηγίες που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρηματίες (Blank & Dorf, 2012· Aulet, 2013). Ωστόσο, το θέμα καλύπτεται επίσης καλά καθώς πολλοί ερευνητές το έχουν αναλύσει.

Οι σύγχρονες μελέτες απαντούν όλο και περισσότερο σε ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία καινοτομίας (π.χ. Perez et al., 2019), τους παράγοντες επιτυχίας της καινοτομίας (π.χ. Dewangan and Godse, 2014), τα οικοσυστήματα καινοτομίας (π.χ. Oh et al., 2016) ή τον τρόπο που μπορεί να μετρηθεί η καινοτομία (π.χ. Dziallas and Blind, 2019). Ωστόσο, παρά την υπάρχουσα έρευνα, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι διευθυντές και οι μελετητές χρειάζονται περαιτέρω διευκρίνιση σχετικά με τον ρόλο της καινοτομίας και τη σημασία της ως μοχλού απόδοσης όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία, μεταξύ άλλων παραγόντων (Dosi et al.,

1995, Porter, 1998· Senge και Carstedt, 2001· Cozza et al., 2012· Santi και Santoleri, 2017).

Θεωρητικές εκτιμήσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρείας υποδηλώνουν ότι η καινοτομία μπορεί να έχει είτε θετική είτε αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη της εταιρείας (Hyttinen et al., 2015). Ως εκ τούτου, η καινοτομία είναι μια διαδικασία που εμφανίζεται τυχαία μεταξύ των επιχειρήσεων (Geroski et al., 1993; Dosi et al., 1995). Προφανώς, αυτή η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται στη βιβλιογραφία για τα οικονομικά της καινοτομίας, όπου, αντίθετα, η καινοτομία θεωρείται ένα στρατηγικό και κρίσιμο εργαλείο που παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η απόφαση για επένδυση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων στην καινοτομία βασίζεται αποκλειστικά στις ευκαιρίες κόστους και στις συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, «...η καινοτομία επιδιώκεται κυρίως από νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες προκειμένου να αποκτήσουν νέα μερίδια αγοράς για να επιβιώσουν περισσότερο και να αναπτυχθούν ταχύτερα από τους ανταγωνιστές» (Cozza et al., 2012).

Επιπλέον, οι εμπειρικές μελέτες που διερευνούν τη σχέση καινοτομίας-ανάπτυξης παρουσιάζουν συχνά μικτά ευρήματα (Rosenbuch et al., 2011). Στη βιβλιογραφία, ορισμένες μελέτες υποδηλώνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας των εταιρειών και της μετέπειτα απόδοσής τους. Ωστόσο, άλλες εμπειρικές μελέτες αναφέρουν ότι η καινοτομία δεν επηρεάζει την απόδοση (π.χ. Birley and Westhead, 1990; Heunks, 1998) ή βρίσκουν αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της καινοτομίας (π.χ. McGee et al., 1995; Vermeulen et al., 2005). Οι ανασκοπήσεις της έρευνας καινοτομίας-απόδοσης περιγράφουν τα στοιχεία ως «ανάμεικτα», «ασαφή» και «αντιφατικά» (Li and Atuahene-Gima, 2001, σ. 1123).

Ωστόσο, υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που υποδεικνύουν ότι αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να εξαρτώνται από το πλαίσιο και δεν είναι πάντα εφαρμόσιμα σε νεότερες επιχειρήσεις (Boyer and Blazy, 2014; Cader and Leatherman, 2011; Reid and Smith, 2000). Το ζήτημα της καινοτομίας είναι σχετικό για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι παραδοσιακά μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) στο αρχικό στάδιο του κύκλου ζωής τους. Ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις τους, οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη (Audretsch et al., 2011· Gilbert et al., 2006· Link and Bozeman, 1991· Shepherd και Wiklund, 2009). Για νέες μικρές επιχειρήσεις που σπανίζουν σε πόρους, οι πόροι που απαιτούνται από τα έργα καινοτομίας μπορούν να υπερτονίσουν

την ικανότητά τους (Acs and Audretsch, 1988· Nooteboom, 1994· Vossen, 1998). Τα νέα εγχειρήματα μπορούν να εισαγάγουν νέα προϊόντα και διαδικασίες με στρατηγικές διεθνοποίησης προσανατολισμένες σε νέες αγορές, βασισμένες σε προηγούμενα δίκτυα (Turner et al., 2015). Επιπλέον, η καινοτομία συνεπάγεται αυξημένη αβεβαιότητα και κινδύνους (Eisenhardt and Martin, 2000· Knight, 1921). Για τις μικρότερες επιχειρήσεις, η αποτυχία ενός καινοτόμου προϊόντος προκαλεί υπαρξιακούς κινδύνους (Nohria και Gulati, 1996).

Οι μικρότερες και, ιδιαίτερα, οι νεότερες επιχειρήσεις συχνά στερούνται οργανωτικών ικανοτήτων που απαιτούνται για την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αντιμετωπίζουν έναν συνεχή κίνδυνο συμμετοχής στον ανταγωνισμό χωρίς εμπειρία.

Αν και η οικονομική θεωρία υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της καινοτομίας στην αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων, δίνεται λίγη προσοχή στην επίδραση της καινοτομίας στην ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων και οι περισσότερες μελέτες δείχνουν διφορούμενα αποτελέσματα. Προηγούμενες μελέτες (Geroski et al., 1993· Geroski et al., 1997) έχουν βρει μια θετική, αν και μέτρια, επιρροή των καινοτομιών στην ανάπτυξη βραχυπρόθεσμα, αλλά, ταυτόχρονα, αυτοί οι μελετητές έχουν επισημάνει ότι η καινοτομία ασκεί έμμεση επίδραση στην απόδοση των καινοτόμων επιχειρήσεων.

Η έρευνα για την ανοιχτή καινοτομία στις νεοφυείς επιχειρήσεις μπορεί να είχε αποκλειστεί επειδή οι ερευνητές δεν πίστευαν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις χρειαζόνταν αλλαγή στον τρόπο καινοτομίας τους, καθώς είναι γνωστές ως αρκετά καινοτόμες και γρήγορες (Freeman & Engel, 2007), και επίσης εργάζονται ως πηγή καινοτομίας για μεγάλους οργανισμούς (Chesbrough, 2003). Μπορεί επίσης να πιστεύουν ότι απαιτεί υπερβολικό όγκο εργασίας και πόρων για να εφαρμοστεί. Ωστόσο, η έρευνα που γίνεται σε μεγάλους οργανισμούς δεν μπορεί απαραίτητα να μεταφερθεί σε μικρότερες επιχειρήσεις, επομένως η θεωρία που προέρχεται από αυτήν την έρευνα χρειάζεται μια μικρή αλλαγή.

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία παραθέτει μια σειρά από θεωρητικά επιχειρήματα που εξηγούν γιατί η σχέση μεταξύ της καινοτομίας των νεοφυών επιχειρήσεων και της απόδοσής τους, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης, που μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική (π.χ. Sarkar et al., 2006; Wagner and Cockburn, 2010). Πιο συγκεκριμένα, οι μελετητές προτείνουν ότι η καινοτομία πρέπει να είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη υψηλής ανάπτυξης για νέα εγχειρήματα (Audretsch, 2004·

McEvily et al., 2004· Shoham and Fiegenbaum, 2002· Roberts, 1999· Banbury and Mitchell, 1995). Θεωρητικά επιχειρήματα που υποδηλώνουν μια θετική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της ανάπτυξης της επιχείρησης υποστηρίζουν ότι η καινοτομία μπορεί να αυξήσει την ισχύ των επιχειρήσεων στην αγορά (Schumpeter, 1934), να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα (Porter, 1980; Nelson and Winter, 1982), να μειώσει το κόστος (Cohen and Klepper, 1996b; Nelson και Winter, 1982). Ωστόσο, διαφορετικά επιχειρήματα υποδηλώνουν αρνητική επίδραση της καινοτομίας στην ανάπτυξη. Το αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να σχετίζεται με την αντίσταση στην υιοθέτηση της καινοτομίας (Ram and Jung, 1991; Hultink and Atuahene-Gima, 2000; Damanpour, 1991). Τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των καινοτομιών (Crawford, 1979; Berggren and Nacher, 2001), πιο επικίνδυνες, πιο περίπλοκες διαδικασίες εκκίνησης (Samuelsson and Davidsson, 2009), απρόβλεπτες αποδόσεις (Scherer and Harhoff, 2000) και λίγα στοιχεία ενεργητικού με εξασφάλιση και μεγάλες και αβέβαιες περιόδους απόσβεσης (Brown et al., 2012· Minetti, 2011). Ως εκ τούτου, οι ISUP έχουν πιο περιορισμένη πρόσβαση σε εξωτερική χρηματοδότηση, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας (Berger και Udell, 2006). Επιπλέον, η επιτυχής ανάπτυξη και εισαγωγή καινοτομιών απαιτεί ειδικούς οργανωτικούς πόρους και ικανότητες για τη δημιουργία και την ιδιοποίηση των πλεονεκτημάτων της καινοτομίας (Schumpeter, 1934· Thornhill, 2006· Branzei and Vertinsky, 2006· Sethi και Sethi, 2009· Junkunc, 2007; et al., 2005).

4.2 Παραδείγματα επιχειρήσεων νεοφυών στο ελληνικό πλαίσιο

Ένας σημαντικός κόμβος για νεοφυείς επιχειρήσεις τεχνολογίας αναδύεται στην Αθήνα. Οι καινοτόμες ιδέες τους και οι εκτεταμένες επιχειρηματικές στρατηγικές τους είναι το ιδανικό μέσο για να βοηθήσουν τις εταιρείες να ξεπεράσουν την κρίση. Λόγω της αύξησης των προγραμμάτων υποστήριξης επιχειρηματιών και επιχειρηματικών κεφαλαίων, η χρηματοδότηση στην περιοχή έχει αυξηθεί σημαντικά. Με την έναρξη λειτουργίας προγραμμάτων καινοτομίας, η κυβέρνηση δεσμεύτηκε να καλλιεργήσει μια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανάπτυξη. Παρόλο που ο κλάδος είναι ακόμη μικρότερος σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές πόλεις, προετοιμάζεται για ορισμένες σημαντικές αλλαγές.

Η Ελλάδα, η οποία εισήλθε στη σκηνή των start-up και της καινοτομίας λίγο αργότερα από άλλες χώρες, εξελίσσεται γρήγορα σε ένα ζωντανό ευρωπαϊκό οικοσύστημα start-up, με την Αθήνα να αποτελεί κόμβο για νέες τεχνολογικές ιδέες. Αναμφισβήτητα, η ελληνική κρίση έχει δημιουργήσει μια ακμάζουσα σκηνή startup.

Με την Αθήνα να αναδεικνύεται ως κόμβος καινοτόμων τεχνολογικών ιδεών, ειδικά μετά την ανακήρυξή της ως Ευρωπαϊκή Πρωτεύουσα Καινοτομίας το 2018, η χώρα γίνεται γρήγορα ένα από τα πιο ζωντανά οικοσυστήματα start-up της Ευρώπης.

Μια νέα γενιά δημιουργικών στοχαστών που προχωρούν με εταιρικές πρωτοβουλίες παρά την αβεβαιότητα και τα δυνητικά υψηλά ποσοστά αποτυχίας, εμπνέονται να δράσουν από την ανάγκη για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Θάνο Γεραμάνη, συνεργάτη και COO της Blueground, μιας από τις πιο αξιοσημείωτες ιστορίες επιτυχίας start-up στην Ελλάδα, «το ελληνικό οικοσύστημα start-up, παρά τις προκλήσεις της τελευταίας δεκαετίας, είναι ζωντανό με πολλά παραδείγματα εταιρειών που επεκτείνονται σε όλο τον κόσμο προσελκύοντας σημαντική χρηματοδότηση ή κάνοντας επιτυχημένες εξόδους».

Η **Blueground** ιδρύθηκε το 2013 και άρχισε αμέσως να αξιοποιεί την τεχνολογία για να βοηθήσει όσους επιθυμούν να νοικιάσουν ένα επιπλωμένο διαμέρισμα. Στη Νέα Υόρκη, το Σαν Φρανσίσκο, το Λος Άντζελες, τη Βοστώνη, την Ουάσιγκτον DC, το Σικάγο, το Ντουμπάι, την Κωνσταντινούπολη και την Αθήνα μέχρι στιγμής, η Blueground έχει συγκεντρώσει ένα χαρτοφυλάκιο με περισσότερα από 2.000 ακίνητα. Μέχρι το 2023, θέλει να έχει 50.000 κατοικίες σε 50 πόλεις. Επιχειρήσεις όπως η Blueground, η Beat, η MarineTraffic, η Blendo, η Softomotive, η Hellas Direct και η Transifex φέρνουν επανάσταση στους αντίστοιχους τομείς σε παγκόσμια κλίμακα, προσλαμβάνοντας εκατοντάδες μέλη προσωπικού για τα γραφεία τους σε όλο τον κόσμο και προσελκύοντας σημαντικό κεφάλαιο. Σε ετήσια βάση, σημειώθηκε σημαντική αύξηση όπου συνολικά 539 εκατομμύρια δολάρια επενδύθηκαν σε ελληνικές startups το 2019, ενώ σύμφωνα με την έκθεση, το ποσό αυτό έφτασε τα 745 εκατομμύρια δολάρια το 2021.

Η Ελλάδα εξελίσσεται αυτή τη στιγμή σε μια αναδύομενη κινητήρια δύναμη τεχνολογίας και καινοτομίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, χάρη σε προνοητικούς Έλληνες επιχειρηματίες που είναι παθιασμένοι με τη μηχανική, την επιστήμη και το εμπόριο. Μερικοί εκπρόσωποι εξ αυτών είναι ο Χάρης Καρώνης, ο ιδρυτής και

διευθύνων σύμβουλος της Viva Wallet, μιας νεοτράπεζας που βασίζεται στο cloud που προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες πίστωσης και πληρωμών σε εταιρείες σε όλη την Ευρώπη. Στις αρχές του 2022, η J.P. Morgan αγόρασε ένα μέρος της Viva Wallet.

Η Ιωάννα Αγγελιδάκη είναι η συνιδρύτρια και CMO του InstaShop, της κορυφαίας πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου της Μέσης Ανατολής για λιανοπωλητές όπως φαρμακεία, καταστήματα κατοικίδιων ζώων και παντοπωλεία με γραφεία στο Ντουμπάι. Προηγουμένως, συνίδρυσε την εφαρμογή κοινωνικού δικτύου Vound που βασίζεται στη φωνή.

Η Anna Natsvlshvili είναι η συνιδρυτής και διευθύνουσα σύμβουλος της Morphoses, μιας διαδικτυακής πλατφόρμας μάθησης που χρησιμοποιεί ζωντανά μαθήματα για να αναπτύξει τις μαλακές δεξιότητες των παιδιών. Η Άννα έχει σπουδές στη μηχανική και έχει πτυχίο MBA στο Πανεπιστήμιο Πατρών στη διεθνή επιχειρηματικότητα. Στην Endeavor, μια παγκόσμια κοινότητα αφιερωμένη στη δημιουργία επιτυχημένων επιχειρηματικών οικοσυστημάτων σε αναπτυσσόμενες και υποεκπροσωπούμενες περιοχές σε όλο τον κόσμο, επέβλεπε προηγουμένως τις πρωτοβουλίες καινοτομίας.

Η Spotawheel, μια νεοφυής επιχείρηση αγοράς μεταχειρισμένων αυτοκινήτων με έδρα την Αθήνα που δίνει προτεραιότητα στην τεχνολογία, ιδρύθηκε και διευθύνεται από τον Χάρη Αρβανίτη. Πρόσφατα, η Spotawheel συγκέντρωσε 100 εκατομμύρια ευρώ. Επιπλέον, ίδρυσε την Spotmechanic, πρωτοπόρο στις τεχνικές αξιολογήσεις επί τόπου μεταχειρισμένων οχημάτων.

Στόχος του Ελληνικού Δικτύου Καινοτομίας (HIN), είναι να προωθήσει την οικονομία και την ανάπτυξη της απασχόλησης σε Ελλάδα και Κύπρο έως το 2030 μέσω της επιτάχυνσης της τεχνολογικής καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Το HIN είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα τις ΗΠΑ που ιδρύθηκε με τη βοήθεια του Γενικού Προξενείου της Ελλάδας στη Βοστώνη ως spinoff του MIT Enterprise Forum Greece. Αποστολή του είναι να προωθήσει την πρόσβαση σε πόρους, συνεργάτες και βέλτιστες πρακτικές, δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ της ελληνικής και της κυπριακής τεχνολογικής κοινότητας και της διασποράς σε μεγάλους παγκόσμιους τεχνολογικούς κόμβους.

Η σκηνή των start-ups στην Ελλάδα έχει φτάσει σε ένα νέο επίπεδο ωριμότητας, με όλο και περισσότερους επενδυτές να παρέχουν υποστήριξη για την εγχώρια καινοτομία. Μέσω των πλατφορμών της, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και η

Eurobank, ήταν από τις πρώτες που παρείχαν ευκαιρίες σε ελληνικές νεοφυείς και νέες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, mentoring, εμπορικές λειτουργίες, δικτύωση και ευκαιρίες εξαγωγών.

Η ανάγκη να αναπτυχθεί κάτι που θα επιτρέπει σε μια νέα γενιά επιχειρηματιών να παραμείνουν στη χώρα και να βάλουν τις ιδέες τους σε επιχειρήσεις, ωστόσο, ήταν κάτι το οποίο έπρεπε να επιτευχθεί παρά τα προβλήματα.

Κεφάλαιο 5: Case Study

5.1 Upstream

Το 2001, ιδρύθηκε η εταιρία Upstream από τους Βερέμη και Βρατσκίδη με όραμα να αξιοποιήσει την ευρεία υιοθέτηση της κινητής τηλεφωνίας για τη στρατηγική προώθηση υπηρεσιών και προϊόντων άμεσα, έξυπνα και αποτελεσματικά. Η Upstream ξεχωρίζει ως μια πρωτοποριακή εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού για κινητά τηλέφωνα, η οποία έχει δεσμευτεί να παρέχει διαφημιστικές καμπάνιες στους δυνητικούς καταναλωτές. Η εμβέλεια της εταιρείας εκτείνεται σε περισσότερες από σαράντα αγορές, με ιδιαίτερη έμφαση στις αναδύμενες αγορές. Ειδικότερα, η Upstream μπορεί να υπερηφανεύεται για μια σημαντική πελατειακή βάση που υπερβαίνει τα εξακόσια εκατομμύρια, με εξήντα πέντε εκατομμύρια από αυτούς να πραγματοποιούν αγορές μέσω των διαφημίσεων που λαμβάνουν μέσω της πλατφόρμας της εταιρείας. Ένας εντυπωσιακός απολογισμός, πάνω από εκατόν εξήντα χιλιάδες διαφημιστικές καμπάνιες, έχουν εκτελεστεί από την Upstream, εξασφαλίζοντας τη θέση της ως μία από τις πέντε κορυφαίες παγκόσμιες ηγετικές εταιρείες στον κλάδο του mobile marketing. Το εκτεταμένο αποτύπωμα της εταιρείας εκτείνεται σε περισσότερες από σαράντα χώρες και διατηρεί γραφεία σε οκτώ βασικές τοποθεσίες, όπως η Ελλάδα, η Μεγάλη Βρετανία, η Ιταλία, η Βραζιλία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Νιγηρία, η Μαλαισία, η Ρουμανία και η Νότια Αφρική. Επιπλέον, το πελατολόγιο της Upstream περιλαμβάνει διεθνούς κύρους εταιρείες και blue-chip brands όπως οι COSMOTE, Vodafone, Nestle, The Coca-Cola Company, Televisa, Village Cinema, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Bank, DDB, OMD, μεταξύ άλλων. Αξιοσημείωτη είναι η ενεργή συμμετοχή της Upstream σε συντονιστικά όργανα και διεθνείς οργανισμούς, όπως η Mobile Marketing Association, και η υπερήφανη απονομή της σε αξιόλογες διακρίσεις, όπως τα βραβεία ERMIS και Grand ERMIS, που αποτελούν τις πιο σημαντικές διακρίσεις στον ελληνικό διαφημιστικό κλάδο .

5.2 Η μετάβαση από τη νεοσύστατη επιχείρηση σε μια επιτυχημένη επιχείρηση

Οι επενδύσεις που πραγματοποιούν οι ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις, ιδίως όταν εξαγοράζουν άλλες επιχειρήσεις για να επιχειρήσουν σε νέες αγορές, να επεκτείνουν

τις προσφορές των προϊόντων τους, να εξασφαλίσουν νέους πελάτες ή να αξιοποιήσουν νέα ταλέντα και τεχνογνωσία, θεωρούνται από τους συμμετέχοντες στον κλάδο ως απόδειξη της ωρίμανσης των εν λόγω νεοφυών επιχειρήσεων και ως αντανάκλαση της ανάπτυξης ενός οικοσυστήματος καινοτομίας. Μεταξύ αυτών των ιστοριών επιτυχίας, η Upstream ξεχωρίζει ως μία από τις πιο θριαμβευτικές εξαγωγικές επιχειρήσεις τεχνολογίας στην Ελλάδα, που δραστηριοποιείται εμπορικά σε 45 χώρες.

Πριν από 22 χρόνια, η Upstream ξεκίνησε το ταξίδι της ως μια μικρή αλλά πρωτοποριακή startup στον τομέα του mobile marketing και της mobile τεχνολογίας. Τότε, η Ελλάδα δεν είχε ακόμη καλλιεργήσει ένα οικοσύστημα για τέτοιου είδους εταιρείες. Σήμερα, η Upstream έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω κινητών τηλεφώνων (m-commerce) στον κόσμο. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα έσοδα της Upstream προέρχονται από τις διεθνείς αγορές και συγκεκριμένα από τις αναδυόμενες οικονομίες της Λατινικής Αμερικής, της Αφρικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Η εταιρεία σχεδιάζει και αναπτύσσει τα προϊόντα της στην Ελλάδα και τα προσφέρει σε 1,2 δισεκατομμύρια καταναλωτές σε 43 χώρες παγκοσμίως, εξάγοντας ουσιαστικά τη γνώση και την τεχνογνωσία της.

Από την ίδρυσή της, η Upstream διακρίνεται για την έντονη εξωστρέφεια και την ακλόνητη πίστη της σε μια ομάδα αρχικά μικρής, αλλά πλέον σημαντικά διευρυμένης ομάδας, ικανών και φιλόδοξων ατόμων. Τα άτομα αυτά μοιράζονταν την πεποίθηση ότι με επίμονη, αφοσιωμένη και συνεργατική προσπάθεια θα μπορούσαν να επιτύχουν αξιοσημείωτη επιτυχία στην παγκόσμια σκηνή, ακόμη και όταν η προοπτική αυτή φαινόταν κατά καιρούς τρομακτική. Επιπλέον, ένα μοναδικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της Upstream είναι η πρακτική της να παραχωρεί μετοχές ιδιοκτησίας στο πιο ικανό προσωπικό της, θολώνοντας τα όρια μεταξύ εργαζομένων και ιδιοκτητών. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει σημαντικά στην καλλιέργεια και διατήρηση μιας εσωτερικής, ζωντανής και δυναμικής επιχειρηματικής κουλτούρας εντός της εταιρείας.

5.3 Η εταιρία σήμερα

Η πορεία της Upstream στον τομέα της αυτοματοποίησης μάρκετινγκ κινητής τηλεφωνίας παραμένει σε ανοδική τροχιά, με εντυπωσιακή αύξηση των εσόδων κατά 15% κατά τους πρώτους εννέα μήνες του 2022. Ως ο κορυφαίος πάροχος στον τομέα της τεχνολογίας μάρκετινγκ (martech), η εταιρεία έχει σημειώσει αξιοσημείωτη επιτυχία σε ορισμένες από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές του κόσμου.

Ειδικότερα, η Upstream σημείωσε αξιοσημείωτη ανάπτυξη κατά τα τρία πρώτα τρίμηνα του έτους, με τα έσοδα της πλατφόρμας Grow να αυξάνονται κατά περισσότερο από 22%. Τα έσοδα αυτά, τα οποία σηματοδοτούν τα τελευταία εγχειρήματα της εταιρείας, αποτελούν πλέον σημαντικά τα δύο τρίτα των συνολικών εσόδων της Upstream. Αναμένεται ότι μέχρι το 2025, το ποσοστό αυτό θα ξεπεράσει το 90%. Ταυτόχρονα, η Upstream επέδειξε ισχυρή κερδοφορία στο ενιάμηνο, με αύξηση 23% στα κέρδη προ λογιστικών τόκων, φόρων, αποσβέσεων και αποσβέσεων (EBITDA) στο τέλος Σεπτεμβρίου 2022.

Το μάρκετινγκ μέσω κινητών τηλεφώνων είναι ένα από τα πιο ταχέως αναπτυσσόμενα τμήματα στον τομέα του μάρκετινγκ, με μια παγκόσμια αγορά αξίας 100 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Προβλέπεται ότι θα διατηρήσει αυτή την αξιοσημείωτη ανάπτυξη με σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 23% που αναμένεται μέχρι το τέλος του 2027. Αυτή η έξαρση της προβολής του mobile marketing, μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ευρείας παγκόσμιας υιοθέτησης των κινητών συσκευών, των αυξημένων ανησυχιών για την προστασία της ιδιωτικής ζωής που οδηγούν στην αφαίρεση των cookies από την πλειονότητα των προγραμμάτων περιήγησης στο διαδίκτυο και της επιθυμίας τόσο των φορέων εκμετάλλευσης κινητής τηλεφωνίας όσο και των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν στρατηγικές mobile marketing. Με τον τρόπο αυτό, στοχεύουν όχι μόνο στην αύξηση των διαδικτυακών τους πωλήσεων, αλλά και στη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των πελατών .

5.3.1 Πρωτοβουλίες για τους νέους εκπαιδευόμενους

Όσον αφορά στη συμμετοχή των νέων ταλέντων στην Upstream, το πρόγραμμα "Start at Upstream" δημιουργήθηκε για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και της αγοράς εργασίας. Η πρωτοβουλία αυτή, χρησιμεύει ως εφελκυστικό για τα νέα άτομα που αναζητούν την πρώτη τους θέση εργασίας στον τομέα της πληροφορικής, προσφέροντάς τους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ευθυγραμμίζονται με την πρωταρχική εστίαση της εταιρείας στην "αυτοματοποίηση του κινητού μάρκετινγκ". Καθώς το ελληνικό οικοσύστημα τεχνολογίας συνεχίζει να επεκτείνεται, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για εξειδικευμένους επαγγελματίες που θα ευδοκιμήσουν σε μια παγκόσμια ανταγωνιστική αγορά εργασίας, όπου η

απομακρυσμένη εργασία είναι προσβάσιμη και η τεχνογνωσία πληροφορικής είναι ιδιαίτερα περιζήτητη.

Το "Start at Upstream" είναι ένα 12μηνο πρόγραμμα αμειβόμενης πρακτικής άσκησης που προσφέρει η ελληνική πολυεθνική εταιρεία. Σε προηγούμενους κύκλους, το πρόγραμμα αυτό απευθυνόταν σε νέους μηχανικούς λογισμικού. Στον εναρκτήριο κύκλο που ξεκίνησε το 2019, 11 μηχανικοί λογισμικού υποβλήθηκαν σε εκπαίδευση και 7 από αυτούς προσλήφθηκαν στη συνέχεια από την εταιρεία μετά την ολοκλήρωση της 12μηνιαίας πρακτικής άσκησης. Το 2022, το πρόγραμμα επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και κατάρτιση νέων μηχανικών DevOps. Αυτοί οι επίδοξοι μηχανικοί θα ξεκινήσουν το ταξίδι τους με ένα εντατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα διάρκειας ενός μήνα, το οποίο θα καλύπτει διάφορες πτυχές της μηχανικής DevOps, όπως αυτοματοποίηση, προγραμματισμό, διαχείριση συστημάτων παραγωγής και συνεχή ολοκλήρωση/συνεχή ανάπτυξη (CI/CD). Αυτό το σχολαστικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η παρακολούθηση του οποίου θα κόστιζε συνήθως αρκετές χιλιάδες ευρώ, παρέχεται δωρεάν στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα "Start at Upstream". Επιπλέον, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και επιπλέον παροχές, όπως ιδιωτική ασφάλεια ζωής, επιλογές τηλεργασίας και πρόσβαση σε εσωτερικό γυμναστήριο, μεταξύ άλλων.

Ο Δημήτρης Μανιάτης, διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, δήλωσε: "Τα τελευταία δύο χρόνια, λαμβάνουμε επιπλέον μέτρα για να επενδύσουμε στο εργατικό δυναμικό μας. Έχουμε ήδη πραγματοποιήσει με επιτυχία δύο κύκλους του προγράμματος Start at Upstream, που απευθύνεται σε πρόσφατους απόφοιτους τεχνολογικών σχολών, ενδυναμώνοντάς τους με τις δεξιότητες που απαιτεί η αγορά εργασίας. Αυτά τα εξειδικευμένα άτομα μπορούν επίσης να καλύψουν τις ανάγκες της εταιρείας μας. Το πρόγραμμα απέδωσε ικανοποιητικά αποτελέσματα, με μεγάλη ανταπόκριση, γι' αυτό και παραμένουμε αποφασισμένοι να επεκτείνουμε το Start at Upstream, εισάγοντας έναν νέο κύκλο για DevOps Engineers".

Με αυτόν τον τρόπο, η Upstream πρωτοστατεί σε μια νέα εποχή στο τεχνολογικό εργατικό δυναμικό, επενδύοντας στις τεχνικές ικανότητες του προσωπικού της, χωρίς να επιβάλλει προαπαιτούμενα όπως η προηγούμενη εμπειρία. Σύμφωνα με στοιχεία μελέτης του IOBE, μόνο το 15% των ελληνικών επιχειρήσεων επενδύει στην ενίσχυση των τεχνολογικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του, ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο, στο 25%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 60% των

εργοδοτών εκφράζει δυσκολίες στην εξεύρεση κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας τους .

5.3.2 Καινοτομίες προϊόντων

Το έτος 2021, η Upstream έκανε σημαντικά βήματα στην έρευνα και την ανάπτυξη με την εισαγωγή της πλατφόρμας martech Grow, που αποτελεί το αποκορύφωμα της εκτεταμένης τεχνογνωσίας και των τεχνολογικών επιτευγμάτων της εταιρείας στον τομέα του mobile marketing - έναν τομέα στον οποίο η Upstream υπήρξε σταθερά πρωτοπόρος. Η πλατφόρμα Grow συνεχίζει να εξελίσσεται, με συνεχείς προσθήκες νέων χαρακτηριστικών. Ειδικότερα, οι τελευταίες βελτιώσεις περιλαμβάνουν την εισαγωγή μιας εξειδικευμένης έκδοσης του Grow, προσαρμοσμένης αποκλειστικά για τους διαδικτυακούς λιανοπωλητές. Επιπλέον, η Upstream παρουσίασε την τεχνολογία αιχμής που ονομάζεται "Mobile Identity", η οποία διευκολύνει την αυτόματη ταυτοποίηση των χρηστών μέσω των αριθμών των κινητών τηλεφώνων τους. Αυτή η κατοχυρωμένη με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας καινοτομία έχει την αξιοσημείωτη ικανότητα να ταυτοποιεί έως και το 85% των επισκεπτών ενός ιστότοπου. Δίνει τη δυνατότητα στους διαφημιστές να στοχεύουν με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα το επιθυμητό κοινό τους, παρακάμπτοντας την ανάγκη για cookies, τα οποία καταργούνται σταδιακά, και με τη συγκατάθεση του χρήστη, ενώ παράλληλα τηρούνται τα αυστηρότερα πρότυπα προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Επιπλέον, με την εισαγωγή της εξειδικευμένης έκδοσης του Grow για πελάτες ηλεκτρονικού εμπορίου, η Upstream επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη Βραζιλία, μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές ηλεκτρονικού εμπορίου παγκοσμίως. Μέσα σε λίγους μόνο μήνες, η εταιρεία κέρδισε την εμπιστοσύνη διακεκριμένων παραγόντων του ηλεκτρονικού εμπορίου στη Βραζιλία, συμπεριλαμβανομένων των DiGaspi, Freitas Varejo, Daz Roufaz και της φημισμένης ποδοσφαιρικής ομάδας Flamengo. Αυτή η επιτυχία έθεσε την Upstream σε θέση να επενδύσει περαιτέρω στην αγορά της Λατινικής Αμερικής, όπου διατηρεί ήδη παρουσία εδώ και 15 χρόνια .

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία

Η εκτέλεση της παρούσας μελέτης καθοδηγήθηκε από μια ολοκληρωμένη ποιοτική προσέγγιση, με στόχο να εμβαθύνει στις περίπλοκες πτυχές της καινοτομίας στο επιχειρηματικό τοπίο, εστιάζοντας ιδιαίτερα στις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ο ερευνητικός σχεδιασμός ενσωμάτωσε ένα πολύπλευρο πλαίσιο που συγχώνευσε τη βιβλιογραφική επισκόπηση, τη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων και τη μελέτη περίπτωσης στο πλαίσιο.

6.1 Εργαλείο έρευνας

Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων περιστράφηκε γύρω από μη δομημένες συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με βασικά στελέχη της Upstream, μιας εξέχουσας νεοφυούς επιχείρησης στο ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο. Για την επιλογή των συνεντευξιζόμενων χρησιμοποιήθηκε μια στρατηγική σκόπιμης δειγματοληψίας, εξασφαλίζοντας την εκπροσώπηση σε διάφορους οργανωτικούς ρόλους. Η θεματική ανάλυση αυτών των συνεντεύξεων διεξήχθη με τη χρήση ποιοτικής προσέγγισης, επιτρέποντας την εξαγωγή αποχρώσεων και προοπτικών σχετικά με το ρόλο της καινοτομίας στην εξέλιξη, τη διαχείριση κρίσεων και την παγκόσμια τοποθέτηση της Upstream.

Δεοντολογικές εκτιμήσεις:

Οι δεοντολογικές αρχές τηρήθηκαν αυστηρά καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Ζητήθηκε η προηγούμενη συγκατάθεση μετά από ενημέρωση από όλους τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία. Η τήρηση της ακαδημαϊκής ακεραιότητας και των δεοντολογικών κατευθυντήριων γραμμών ήταν υψίστης σημασίας, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία των ευρημάτων που παρουσιάστηκαν.

Περιορισμοί:

Είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν ορισμένοι περιορισμοί στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Ο ποιοτικός χαρακτήρας της μελέτης ενδέχεται να περιορίσει τη γενίκευση, και ενώ η μελέτη περίπτωσης παρείχε εις βάθος πληροφορίες για την Upstream, αυτό μπορεί να μην ισχύει για άλλες νεοφυείς επιχειρήσεις. Επιπλέον, η εξάρτηση από ποιοτικά δεδομένα θα μπορούσε να εισάγει υποκειμενικές προκαταλήψεις παρά τις προσπάθειες διατήρησης της αντικειμενικότητας.

Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεματική ανάλυση των αδόμητων συνεντεύξεων που διεξήχθησαν με βασικά στελέχη της Upstream, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για την εξέλιξη της εταιρείας, τη διαχείριση κρίσεων, την ευημερία των εργαζομένων και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Κάθε συνεντευξιαζόμενος, προσδιορίζεται από έναν κωδικό (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5), ο οποίος αντιπροσωπεύει τον Διευθυντή PMO & ITOPS Asia Manager, τον Διευθυντή Μάρκετινγκ επιδόσεων, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Διευθυντή λειτουργιών πληροφορικής και τον CTO, αντίστοιχα. Μέσα από θεματικούς άξονες που εστιάζουν στην εξέλιξη της εταιρείας, τη διαχείριση κρίσεων και τις παγκόσμιες προοπτικές, η παρούσα ανάλυση συμπυκνώνει τις συλλογικές εμπειρίες και απόψεις αυτών των στελεχών.

7.1 Εξέλιξη της εταιρείας Upstream

Η πορεία της Upstream τα τελευταία οκτώ χρόνια χαρακτηρίστηκε από δυναμικούς μετασχηματισμούς, οι οποίοι καθορίστηκαν τόσο από την εσωτερική καινοτομία όσο και από τις εξωτερικές απαιτήσεις της αγοράς. Ο Σ1, Διευθυντής PMO & Διευθυντής ITOPS Asia, αντανακλά τις οργανωτικές αλλαγές, δηλώνοντας: "Η Upstream έχει αλλάξει πολύ, τόσο οργανωτικά, δομικά όσο και από πλευράς προϊόντων". Η εξέλιξη από τις παραδοσιακές υπηρεσίες VAS (Value Added Services) σε πλατφόρμες αιχμής όπως οι SecureD, ZeroD και Grow, αναδεικνύει την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις αναδυόμενες τάσεις της αγοράς. Ο Σ2 υπογραμμίζει αυτή τη διαφοροποίηση, σημειώνοντας: "Η εταιρεία έχει αλλάξει όσον αφορά στο κομμάτι των προϊόντων- τώρα έχει πιο high-end προϊόντα".

Από τις απαντήσεις φαίνεται, επίσης, η επιδίωξη της εταιρείας για καινοτομία, η οποία αποτυπώνεται μέσω της δημιουργίας πλατφορμών, όπως το Grow, ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών. Ο Σ5, ο CTO, υπογραμμίζει τη στρατηγική έμφαση στα κανάλια επικοινωνίας, δηλώνοντας: "Οτιδήποτε κάνουμε μπορεί να πωληθεί στη Βραζιλία ή στη Νότια Αφρική, και αυτό σου δίνει μια προοπτική στα πράγματα". Το εξελισσόμενο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και η στρατηγική διεθνοποίηση τοποθετούν την Upstream ως έναν δυναμικό παίκτη έτοιμο να πλοηγηθεί στο μέλλον.

7.2 Διαχείριση κρίσεων και εργατοκεντρική προσέγγιση

Οι συνεντεύξεις ρίχνουν φως στην ανθεκτικότητα της Upstream στην αντιμετώπιση κρίσεων και στην ακλόνητη δέσμευσή της για την ευημερία των εργαζομένων. Ο Σ1 περιγράφει λεπτομερώς τις περιπτώσεις στις οποίες η εταιρεία έλαβε προληπτικά μέτρα κατά τη διάρκεια της ελληνικής οικονομικής κρίσης και της πανδημίας COVID-19. "Το 2015, με τα capital controls στην Ελλάδα, η Upstream έδωσε σε όλο το εργατικό δυναμικό της τη δυνατότητα να πάρει μισθούς προκαταβολικά", διασφαλίζοντας την οικονομική ασφάλεια των εργαζομένων. Αυτή η εργατοκεντρική προσέγγιση επεκτάθηκε και στην πανδημία, όπου η εταιρεία εφάρμοσε την εξ αποστάσεως εργασία και διεξήγαγε δωρεάν γρήγορες εξετάσεις για τον Covid κάθε Δευτέρα.

Ο Σ4 πιστοποιεί την άψογη διαχείριση κρίσεων από την Upstream, δηλώνοντας: "Η εταιρεία χειρίστηκε άψογα όλα όσα προέκυψαν τα τελευταία χρόνια, χωρίς να αφήνει περιθώρια ανησυχίας στους εργαζομένους της". Το υβριδικό μοντέλο εργασίας και οι πρωτοβουλίες όπως το πρόγραμμα Start at Upstream αποδεικνύουν τη δέσμευση για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων. Φαίνεται, λοιπόν, μια αρμονική ισορροπία μεταξύ της αντιμετώπισης των κρίσεων και της υποστήριξης των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανωτικού ήθους.

7.3 Μάρκετινγκ επιδόσεων και παγκόσμιες προοπτικές

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν τη στρατηγική εστίαση της Upstream στο μάρκετινγκ επιδόσεων και τη διεθνή προοπτική που ενσωματώνεται στις δραστηριότητές της. Ο Σ2 διευκρινίζει τις αρμοδιότητες του τμήματος, που περιλαμβάνουν την απόκτηση χρηστών έως τη χρέωση, υπογραμμίζοντας τον ολοκληρωμένο ρόλο στο ταξίδι του χρήστη. Η παγκόσμια έκθεση και το πολυπολιτισμικό περιβάλλον εντός της Upstream, όπως αναφέρει ο Σ2, συμβάλλουν στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, δημιουργώντας μια μοναδική και εμπλουτιστική εμπειρία για τους εργαζόμενους.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος, Σ5, σκιαγραφεί τον καθοριστικό ρόλο των καναλιών επικοινωνίας, τονίζοντας τη σημασία της εξατομικευμένης πρόσβασης στους πελάτες μέσω καναλιών, όπως τα SMS. Η επιτυχία της εταιρείας στην αξιοποίηση της διεθνούς εμπειρίας της και των μακροχρόνιων συνεργασιών της με φορείς κινητής τηλεφωνίας, την τοποθετεί ως ηγέτη στις στρατηγικές επικοινωνίας. Το όραμα του Διευθύνοντος Συμβούλου για το μέλλον της Upstream, περιλαμβάνει περαιτέρω τεχνικές, βασισμένες σε πλατφόρμες και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Συμπερασματικά, η θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων παρέχει μια πολύπλευρη κατανόηση της εξέλιξης της Upstream, των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και των παγκόσμιων προοπτικών της. Η ικανότητα της εταιρείας να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς, σε συνδυασμό με το εργατοκεντρικό ήθος της, την τοποθετεί ως έναν ανθεκτικό και προοδευτικό οργανισμό. Η έμφαση στο μάρκετινγκ επιδόσεων και στην παγκόσμια έκθεση, αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της Upstream για καινοτομία και διεθνή επιτυχία. Καθώς η εταιρεία συνεχίζει το ταξίδι της, καθοδηγούμενη από το όραμα της ηγεσίας της, παραμένει έτοιμη για συνεχή ανάπτυξη και αντίκτυπο στο ταχέως εξελισσόμενο τοπίο της τεχνολογίας και της επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 8: Συζήτηση

Οι συνεντεύξεις με τα στελέχη της Upstream παρείχαν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές τους που περιλαμβάνουν την καινοτομία, τη διαχείριση κρίσεων και την τοποθέτηση στην αγορά, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις υπάρχουσες επιστημονικές συζητήσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα των νεοφυών επιχειρήσεων.

Οι συζητήσεις των στελεχών της Upstream σχετικά με την καινοτομία συμφωνούν με την κατηγοριοποίηση του Damanpour, τονίζοντας διάφορους τύπους καινοτομίας, όπως διοικητικές, τεχνικές, διαδικαστικές, προϊόντικές, ριζικές και σταδιακές καινοτομίες. Η εξέλιξη του χαρτοφυλακίου προϊόντων της Upstream - από τις παραδοσιακές υπηρεσίες VAS σε πλατφόρμες αιχμής όπως το SecureD και το Grow - καταδεικνύει την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις αναδύμενες τάσεις της αγοράς, αντιπροσωπεύοντας τόσο τις στρατηγικές καινοτομίας προϊόντων, όσο και τις στρατηγικές τεχνικής καινοτομίας.

Επιπλέον, η κατηγοριοποίηση που παραθέτει ο Thompson (2004) το συμπληρώνει αυτό, δίνοντας έμφαση στη δημιουργική καινοτομία και την υιοθέτησή της. Η έμφαση της Upstream στο μάρκετινγκ επιδόσεων και στις παγκόσμιες προοπτικές, ευθυγραμμίζεται με τη δημιουργική καινοτομία, αξιοποιώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις στο οικοσύστημα της εταιρείας. Ταυτόχρονα, η εστίασή τους στην προσαρμοστική καινοτομία απηχεί την προσέγγισή τους για την ενσωμάτωση εξωτερικών ιδεών και εννοιών στη στρατηγική και τις διαδικασίες διαχείρισης του οργανισμού.

Παράλληλα με τους ισχυρισμούς των Hunckler (2017) και Kim (2018), οι συνεντεύξεις υπογράμμισαν αρκετούς κρίσιμους παράγοντες βιωσιμότητας για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Η σημασία της αρχικής καινοτόμου ιδέας ήταν εμφανής στην πορεία της Upstream, τονίζοντας τον αντίκτυπό της στην άνοδο μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Επιπλέον, η δέσμευση της Upstream σε ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, ισχυρές μεθόδους μάρκετινγκ, ποικίλα talέντα και αποτελεσματική εφαρμογή, επιβεβαιώνει τη σημασία αυτών των παραγόντων για τη βιωσιμότητα των νεοφυών επιχειρήσεων.

Η έμφαση που δίνουν τα στελέχη στη διαχείριση κρίσεων, ευθυγραμμίζεται με τη συζήτηση σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης απρόβλεπτων προκλήσεων, συμφωνώντας με την ανάγκη να αντιμετωπίσουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις τη διαχείριση κρίσεων ως βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα.

Η οριοθέτηση των κινδύνων ευθυγραμμίζεται με τους κινδύνους που συζητήθηκαν στις συνεντεύξεις. Για παράδειγμα, οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, οι κίνδυνοι ζήτησης και οι κίνδυνοι αγοράς ήταν επαναλαμβανόμενα θέματα στην αφήγηση της Upstream, απηχώντας τις προκλήσεις που συχνά αντιμετωπίζουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις. Η έμφαση στον μετριασμό αυτών των κινδύνων υπογραμμίζει τη σημασία του οικονομικού σχεδιασμού, της έρευνας αγοράς και της επιδέξιας διαχείρισης - αναπόσπαστα στοιχεία για την αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων που αντιμετωπίζουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, η ιεραρχία των πηγών χρηματοδότησης συντονίζεται με τις προκλήσεις και τις επιλογές που αντιμετωπίζουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις. Το ταξίδι της Upstream απηχεί τις ποικίλες διαδρομές χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων της εκκίνησης, της χρηματοδότησης από το πλήθος, της οικογενειακής υποστήριξης και του επιχειρηματικού κεφαλαίου. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την αφήγηση που υπογραμμίζει τη σημασία αυτών των πηγών χρηματοδότησης στην καθοδήγηση μιας νεοσύστατης επιχείρησης προς τη βιωσιμότητα.

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας, οι συνεντεύξεις παρέχουν σημαντικές διαπιστώσεις.

Οι πληροφορίες από τις συνεντεύξεις με τα βασικά στελέχη της Upstream ευθυγραμμίζονται σημαντικά με τα καθιερωμένα θεωρητικά πλαίσια σχετικά με τις βιώσιμες στρατηγικές για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η έμφαση που δίνει η εταιρεία στη συνεχή καινοτομία μέσω της δυναμικής επέκτασης των προϊόντων και των προσαρμοστικών στρατηγικών αγοράς συντονίζεται έντονα με τη βιβλιογραφία που συζητά τον κεντρικό ρόλο της καινοτομίας (Damanpour, 1991; Thompson, 2004). Τα προληπτικά μέτρα της Upstream κατά τη διάρκεια κρίσεων, με παραδείγματα την ελληνική χρηματοπιστωτική αναταραχή και την πανδημία COVID-19, υπογραμμίζουν τη δέσμευσή της σε στρατηγικές ανθεκτικές στις κρίσεις, απηχώντας την επιστημονική έμφαση στη διαχείριση κρίσεων ως θεμελιώδους σημασίας για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των νεοφυών επιχειρήσεων (Hunckler, 2017; Kim, 2018). Επιπλέον, τα έμμεσα θέματα του μάρκετινγκ επιδόσεων, της παγκόσμιας έκθεσης και της στρατηγικής διεθνοποίησης που είναι εμφανή στις συνεντεύξεις, συμπίπτουν με στρατηγικές που αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία ως καθοριστικές για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς (Damanpour, 1991; Thompson, 2004).

Ενώ οι συνεντεύξεις παρέχουν πλούσιες πληροφορίες, ορισμένες στρατηγικές διαστάσεις, όπως οι ρητές συζητήσεις σχετικά με την ποικιλομορφία της ομάδας, οι αφηγήσεις της ηγεσίας ή η τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη, δεν διευκρινίστηκαν εκτενώς. Περαιτέρω διερεύνηση σε αυτούς τους τομείς θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ολοκληρωμένα τις πολύπλευρες διαστάσεις που περικλείονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο, η σιωπηρή ενσωμάτωση αυτών των παραγόντων στο λειτουργικό παράδειγμα της Upstream απηχεί τη θεωρητική σημασία που τους αποδίδεται στο τοπίο των νεοφυών επιχειρήσεων (Hunckler, 2017; Kim, 2018). Η ενσωμάτωση τέτοιων ρητών αφηγήσεων σε μελλοντικές έρευνες ή αναλύσεις, θα παρουσίαζε μια πιο λεπτομερή κατανόηση των στρατηγικών που είναι επιβεβλημένες για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των νεοφυών επιχειρήσεων στην αγορά.

Τα ευρήματα των στελεχών της Upstream επιβεβαιώνουν τις επικρατούσες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις. Η έμφαση στην καινοτομία, ο σχολαστικός σχεδιασμός, η διαχείριση κρίσεων και οι διαφοροποιημένες πηγές χρηματοδότησης, ευθυγραμμίζονται με τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική βιωσιμότητα και την ανταγωνιστική τοποθέτηση.

Επιπλέον, οι συνεντεύξεις υπογραμμίζουν την προληπτική στάση της Upstream απέναντι στην ανταγωνιστικότητα της αγοράς, που συντονίζεται με τις στρατηγικές που απαιτούνται για τις νεοφυείς επιχειρήσεις προκειμένου να ευδοκιμήσουν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Συμπερασματικά, η σύνθεση των συμπερασμάτων των συνεντεύξεων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας, των παραγόντων βιωσιμότητας, του μετριασμού των κινδύνων και των ποικίλων πηγών χρηματοδότησης στη διαμόρφωση της πορείας των νεοφυών επιχειρήσεων. Η ευθυγράμμιση μεταξύ των εμπειριών της Upstream και των επιστημονικών συζητήσεων, υπογραμμίζει τη σημασία αυτών των παραγόντων στη διαμόρφωση του τοπίου για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς.

Συμπεράσματα

Η καινοτομία είναι ο βασικός άξονας της επιχειρηματικής επιτυχίας, οδηγώντας στην ανάπτυξη και την ανθεκτικότητα των νεοφυών επιχειρήσεων μέσα σε δυναμικά επιχειρηματικά τοπία. Η παρούσα εργασία έχει αναλύσει σχολαστικά την πολύπλευρη ουσία της καινοτομίας στο επιχειρηματικό πεδίο, διατρέχοντας τα εννοιολογικά της πλαίσια, τους ποικίλους τύπους και τον καθοριστικό της ρόλο στην καλλιέργεια των οικοσυστημάτων νεοφυών επιχειρήσεων.

Η διερεύνηση των θεμελιωδών εννοιών που περιβάλλουν την καινοτομία φώτισε τις διάφορες μορφές της, από τις σταδιακές βελτιώσεις των προϊόντων έως τη ριζική αναδιοργάνωση, περιλαμβάνοντας διοικητικές, τεχνικές, διαδικαστικές και προϊόντικές καινοτομίες. Η κατανόηση της σημασίας της καινοτομίας στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας αποκάλυψε τη διάχυτη επιρροή της, από την αρχική φάση της ιδέας έως την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

Η επιχειρηματική διαδικασία, στενά συνυφασμένη με την καινοτομία, τονίζει τη συμβιωτική σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας και της επιχειρηματικής οξυδέρκειας. Σε κάθε στάδιο, η καινοτομία χρησιμεύει ως κινητήρια δύναμη, μετατρέποντας το όραμα σε δράση και ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα εν μέσω γνωστικών, θεσμικών και νομικών εμποδίων που συχνά συναντούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις.

Επισημαίνοντας την ύψιστη σημασία της καινοτομίας σε πλαίσια νεοφυών επιχειρήσεων, η μελέτη περίπτωσης της Upstream στο ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο προσφέρει μια απτή απόδειξη της μετασχηματιστικής δύναμης της καινοτομίας. Η εξέλιξη της Upstream, που χαρακτηρίζεται από δυναμική διαφοροποίηση των προϊόντων και στρατηγική διεθνοποίηση, υπογραμμίζει πώς η καινοτομία όχι μόνο οδηγεί στην παρουσία στην αγορά, αλλά και οχυρώνει την ανθεκτικότητα μιας εταιρείας σε περιόδους κρίσης.

Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι η καινοτομία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της βιώσιμης ανάπτυξης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Τα οφέλη της έχουν απήχηση σε διάφορους τομείς, προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και ενισχύοντας τις στρατηγικές προσαρμογής εντός των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων.

Αναγνωρίζοντας την σημασία της καινοτομίας, οι ενδιαφερόμενοι φορείς καλούνται να προωθήσουν περιβάλλοντα που καλλιεργούν τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και μετριάζουν την αποστροφή προς τον κίνδυνο. Οι φορείς

χάραξης πολιτικής και τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος που εξυμνεί και υποστηρίζει καινοτόμες πρωτοβουλίες. Είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθούν χώροι που όχι μόνο διευκολύνουν τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών, αλλά και ενδυναμώνουν τους επιχειρηματίες να εφαρμόζουν και να κλιμακώνουν αποτελεσματικά αυτές τις ιδέες.

Βιβλιογραφία

- Acs, Z.J. and Audretsch, D.B. (1988), “Innovation in large and small firms: an empirical analysis”, *American Economic Review*, Vol. 78 No. 4, pp. 678-690.
- Acs, Z.J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D.B. and Carlsson, B. (2009), “The knowledge spillover theory of entrepreneurship”, *Small Business Economics*, Vol. 32 No. 1, pp. 15-30.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Lehmann, E.E. and Licht, G. (2017), “National systems of innovation”, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42 No. 5, pp. 997-1008.
- Antonietti, R. and Gambarotto, F. (2018), “The role of industry variety in the creation of innovative start-ups in Italy”, *Small Business Economics*, Vol. 54, doi: 10.1007/s11187-018-0034-4.
- Arundel, A., Casali, L. and Hollanders, H. (2015), “How European public sector agencies innovate: the use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods”, *Research Policy*, Vol. 44 No. 7, pp. 1271-1282.
- Audretsch, D.B. and Fritsch, M. (2002), “Growth regimes over time and space”, *Regional Studies*, Vol. 36 No. 2, pp. 113-124.
- Audretsch, D.B., Falck, O., Heblich, S. and Lederer, A. (2011), *Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Willinston.
- Audretsch, D.B. (1995), “Firm profitability, growth, and innovation”, *Review of Industrial Organization*, Vol. 10 No. 5, pp. 579-588.
- Audretsch, D.B. (2004), “Sustaining innovation and growth: public policy support for entrepreneurship”, *Industry and Innovation*, Vol. 11 No. 3, pp. 167-191.
- Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (2000), “Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 909-924, doi: 10.2307/1556419.
- Banbury, C.M. and Mitchell, W. (1995), “The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. S1, pp. 161-182.

Becker, S. and Ichino, A. (2002), “Estimation of average treatment effects based on propensity scores”, *Stata Journal*, Vol. 2 No. 4, pp. 358-377.

Berger, A.N. and Udell, G.F. (2006), “A more complete conceptual framework for SME finance”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30 No. 11, pp. 2945-2966.

Berggren, E. and Nacher, T. (2001), “Introducing new products can be hazardous to your company: use the right new-solutions delivery tools”, *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 3, pp. 92-101.

Birley, S. and Westhead, P. (1990), “Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11 No. 7, pp. 535-557.

Block, J.H., Henkel, J., Schweisfurth, T.G. and Stiegler, A. (2016), “Commercializing user innovations by vertical diversification: the user–manufacturer innovator”, *Research Policy*, Vol. 45 No. 1, pp. 244-259.

Boyer, T. and Blazy, R. (2014), “Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups”, *Small Business Economics*, Vol. 42 No. 4, pp. 669-683.

Branzei, O. and Vertinsky, I. (2006), “Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 1, pp. 75-105.

Brown, J.R., Martinsson, G. and Petersen, B.C. (2012), “Do financing constraints matter for R&D?”, *European Economic Review*, Vol. 56 No. 8, pp. 1512-1529.

Buddelmeyer, H., Jensen, P.H. and Webster, E. (2010), “Innovation and the determinants of company survival”, *Oxford Economic Papers*, Vol. 62 No. 2, pp. 261-285.

Bugamelli, M., Cannari, L., Lotti, F. and Magri, S. (2012), *The Innovation Gap of Italy’s Production System: Roots and Possible Solutions*, 121, Bank of Italy Occasional Paper, Rome, doi: 10.2139/ssrn.2064679.

Cader, H.A. and Leatherman, J.C. (2011), “Small business survival and sample selection bias”, *Small Business Economics*, Vol. 37 No. 2, pp. 155-165.

Cavallo, A., Ghezzi, A., Colombelli, A. and Casali, G.L. (2018), “Agglomeration dynamics of innovative start-ups in Italy beyond the industrial district era”,

International Entrepreneurship and Management Journal, Vols 1-24, doi: 10.1007/s11365-018-0521-8.

Cefis, E. and Ciccarelli, M. (2005), “Profit differentials and innovation”, *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 14 Nos 1-2, pp. 43-61.

Cefis, E. and Marsili, O. (2006), “Survivor: the role of innovation in firms’ survival”, *Research Policy*, Vol. 35 No. 5, pp. 626-641.

Chandler, G. and Hanks, S. (1993), “Measuring the performance of emerging businesses: a validation study”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 No. 5, pp. 391-408.

Clarysse, B., Wright, M. and Van de Velde, E. (2011), “Entrepreneurial origin, technological knowledge, and the growth of spin-off companies”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 6, pp. 1420-1442, doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00991.x.

Cohen, W.M. and Klepper, S. (1996a), “Firm size and the nature of innovation within industries: the case of process and product R&D”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 78 No. 2, pp. 232-243.

Cohen, W.M. and Klepper, S. (1996b), “A reprise of size and R & D”, *The Economic Journal*, Vol. 106 No. 437, pp. 925-951.

Colombelli, A., Krafft, J. and Vivarelli, M. (2016), “To be born is not enough: the key role of innovative start-ups”, *Small Business Economics*, Vol. 47 No. 2, pp. 277-291.

Colombelli, A. (2016), “The impact of local knowledge bases on the creation of innovative start-ups in Italy”, *Small Business Economics*, Vol. 47 No. 2, pp. 383-396.

Cozza, C., Malerba, F., Mancusi, M.L., Perani, G. and Vezzulli, A. (2012), “Innovation, profitability and growth in medium and high-tech manufacturing industries: evidence from Italy”, *Applied Economics*, Vol. 44 No. 15, pp. 1963-1976.

Crawford, C.M. (1979), “New product failure rates—facts and fallacies”, *Research Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 9-13.

Czarnitzki, D. and Delanote, J. (2015), “R&D policies for young SMEs: input and output effects”, *Small Business Economics*, Vol. 45 No. 3, pp. 465-485.

- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 555-590.
- Delmar, F., Davidsson, P. and Gartner, W. (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 2, pp. 189-216.
- Dewangan, V. and Godse, M. (2014), "Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system", *Technovation*, Vol. 34 No. 9, pp. 536-545.
- Dosi, G., Marsili, O., Orsenigo, L. and Salvatore, R. (1995), "Learning, market selection and the evolution of industrial structures", *Small Business Economics*, Vol. 7 No. 6, pp. 411-436.
- Dziallas, M. and Blind, K. (2019), "Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis", *Technovation*, Vol. 80, pp. 3-29.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121.
- Engel, D., Rothgang, M. and Eckl, V. (2016), "Systemic aspects of R&D policy subsidies for R&D collaborations and their effects on private R&D", *Industry and innovation*, Vol. 23 No. 2, pp. 206-222.
- Finaldi Russo, P., Magri, S. and Rampazzi, C. (2016), "Innovative start-ups in Italy: their special features and the effects of the 2102 law", *Politica Economica*, Vol. 32 No. 2, pp. 297-330.
- Firpo, S., Fortin, N.M. and Lemieux, T. (2009), "Unconditional quantile regressions", *Econometrica*, Vol. 77 No. 3, pp. 953-973.
- Foreman-Peck, J. (2013), "Effectiveness and efficiency of SME innovation policy", *Small Business Economics*, Vol. 41 No. 1, pp. 55-70.
- Forlani, D. and Mullins, J.W. (2000), "Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 No. 4, pp. 305-322.
- Freel, M.S. (2000), "Do small innovating firms outperform non-innovators?", *Small Business Economics*, Vol. 14 No. 3, pp. 195-210.

- Geroski, P.A. (1999), "Innovation as an engine of competition", In *Competition, Efficiency, and Welfare*, Springer, Boston, MA, pp. 13-26.
- Geroski, P.A., Machin, S. and Van Reenen, J. (1993), "The Profitability of innovating firms", *RAND Journal of Economics*, Vol. 24 No. 2, pp. 198-211.
- Geroski, P.A., Van Reenen, J. and Walters, C.F. (1997), "How persistently do firms innovate?", *Research Policy*, Vol. 26 No. 1, pp. 33-48.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P. and Audretsch, D.B. (2006), "New venture growth: a review and extension", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 926-950.
- Gupta, P.D., Guha, S. and Krishnaswami, S.S. (2013), "Firm growth and its determinants", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1, p. 15.
- Hall, B.H., Lotti, F. and Mairesse, J. (2008), "Employment, innovation, and productivity: evidence from Italian microdata", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17 No. 4, pp. 813-839.
- Helmets, C. and Rogers, M. (2010), "Innovation and the survival of new firms in the UK", *Review of Industrial Organization*, Vol. 36 No. 3, pp. 227-248.
- Heunks, F.J. (1998), "Innovation, creativity and success", *Small Business Economics*, Vol. 10 No. 3, pp. 263-272.
- Holmes, P., Hunt, A. and Stone, I. (2010), "An analysis of new firm survival using a hazard function", *Applied Economics*, Vol. 42 No. 2, pp. 185-195.
- Howell, J.M., Shea, C.M. and Higgins, C.A. (2005), "Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 5, pp. 641-661.
- Hoy, F., McDougall, P. and D'Souza, D. (1992), "Strategies and environments of high growth firms", in Sexton, D. and Kasarda, J. (Eds), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Kent Publishing, Boston, MA, pp. 341-357.
- Hultink, E.J. and Atuahene-Gima, K. (2000), "The effect of sales force adoption on new product selling performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 435-450.

Hyytinen, A., Pajarinen, M. and Rouvinen, P. (2015), “Does innovativeness reduce startup survival rates?”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 30 No. 4, pp. 564-581.

Junkunc, M.T. (2007), “Managing radical innovation: the importance of specialized knowledge in the biotech revolution”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 No. 3, pp. 388-411.

Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton-Mifflin, New York, NY.

Li, H. and Atuahene-Gima, K. (2001), “Product innovation strategy and the performance of new

technology ventures in China”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 6, pp. 1123-1134. Link, A.N. and Bozeman, B. (1991), “Innovative behavior in small-sized firms”, *Small Business*

Economics, Vol. 3 No. 3, pp. 179-184.

Love, J.H. and Roper, S. (2015), “SME innovation, exporting and growth: a review of existing

evidence”, *International Small Business Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 28-48.

Magliocco, A. and Ricotti, G. (2013), *The New Framework for the Taxation of Venture Capital in Italy*,

Paper No. 167, Bank of Italy Occasional, doi: 10.2139/ssrn.2284785.

McEvily, S.K., Eisenhardt, K.M. and Prescott, J.E. (2004), “The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25 Nos 8-9, pp. 713-722.

McGee, J.E., Dowling, M.J. and Megginson, W.L. (1995), “Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 7, pp. 565-580.

Minetti, R. (2011), “Informed finance and technological conservatism”, *Review of Finance*, Vol. 15 No. 3, pp. 633-692.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), “The Schumpeterian tradeoff revisited”, *The American Economic Review*, Vol. 72 No. 1, pp. 114-132.

Nohria, N. and Gulati, R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1245-1264.

Nooteboom, B. (1994), "Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence", *Small Business Economics*, Vol. 6 No. 5, pp. 327-347.

Oh, D.S., Phillips, F., Park, S. and Lee, E. (2016), "Innovation ecosystems: a critical examination", *Technovation*, Vol. 54, pp. 1-6.

Parthasarthy, R. and Hammond, J. (2002), "Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 75-91.

Perez, J.A.H., Geldes, C., Kunc, M.H. and Flores, A. (2019), "New approach to the innovation process in emerging economies: the manufacturing sector case in Chile and Peru", *Technovation*, Vol. 79, pp. 35-55.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.

Porter, M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ram, S. and Jung, H.S. (1991), "'Forced' adoption of innovations in organizations: consequences and implications", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 117-126.

Reid, G.C. and Smith, J.A. (2000), "What makes a new business start-up successful?", *Small Business Economics*, Vol. 14 No. 3, pp. 165-182.

Reid, G.C. (1995), "Early life-cycle behaviour of micro-firms in Scotland", *Small Business Economics*, Vol. 7 No. 2, pp. 89-95.

Roberts, E.B. (1990), "Evolving toward product and market-orientation: the early years of technology-based firms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 274-287.

Roberts, P.W. (1999), "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 7, pp. 655-670.

Rosenbaum, P.R. and Rubin, D.B. (1983), “The central role of the propensity score in observational studies for causal effects”, *Biometrika*, Vol. 70 No. 1, pp. 41-55.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011), “Is innovation always beneficial? A meta- analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 4, pp. 441-457.

Rubin, D.B. (1997), “Estimating causal effects from large data sets using propensity scores”, *Annals of Internal Medicine*, Vol. 127 No. 8 Part 2, pp. 757-763.

Sahinidis, A., Stavroulakis, D., Kossieri, E., and Sdrolias, L. (2019), “[Using the Theory of Planned Behavior and the Big Five Personality Trait Model in Predicting Entrepreneurial Intention: A Comparison Study of the Two Models](#)”, *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera*, Springer International Publishing, pp, 245-251

Sahinidis, A., Tsaknis, P. (2020), “[Shaping entrepreneurial intentions: The impact of entrepreneurship education on university students](#)”, *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 48, 4, pp. 49-58

Samuelsson, M. and Davidsson, P. (2009), “Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures”, *Small Business Economics*, Vol. 33 No. 2, pp. 229-255.

Santi, C. and Santoleri, P. (2017), “Exploring the link between innovation and growth in Chilean firms”, *Small Business Economics*, Vol. 49 No. 2, pp. 445-467.

Sarkar, M.B., Echambadi, R., Agarwal, R. and Sen, B. (2006), “The effect of the innovative environment on exit of entrepreneurial firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 6, pp. 519-539.

Scherer, F.M. and Harhoff, D. (2000), “Technology policy for a world of skew-distributed outcomes”, *Research Policy*, Vol. 29 Nos 4-5, pp. 559-566.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, London. Senge, P.M. and Carstedt, G. (2001), “Innovating our way to the next industrial revolution”, *MIT Sloan*

Management Review, Vol. 42 No. 2, p. 24.

Sethi, R. and Sethi, A. (2009), “Can quality-oriented firms develop innovative new products?”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 206-221.

Shepherd, D. and Wiklund, J. (2009), “Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 33 No. 1, pp. 105-123.

Shoham, A. and Fiegenbaum, A. (2002), “Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points”, *Management Decision*, Vol. 40 No. 2, pp. 127-141.

Stephan, A. (2014), “Are public research spin-offs more innovative?”, *Small Business Economics*, Vol. 43 No. 2, pp. 353-368.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.

Terziovski, M. (2010), “Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 892-902.

Thornhill, S. (2006), “Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 5, pp. 687-703.

Turner, T.W., Gershman, M. and Roud, V. (2015), “Partnerships as internationalization strategy: Russian entrepreneurs between local restrictions and global opportunities”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 13 No. 2, pp. 118-137.

Tsaknis, P. Sahinidis, A., Xanthopoulou, P., and Vassiliou, E.(2022), “[The impact of personality and entrepreneurship education on entrepreneurial intention](#)”, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* 6 (1), 130-138

Vermeulen, P.A., De Jong, J.P. and O’shaughnessy, K.C. (2005), “Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms”, *The Service Industries Journal*, Vol. 25 No. 5, pp. 625-640.

Vossen, R.W. (1998), “Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation”, *International Small Business Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 88-94.

Wagner, S. and Cockburn, I. (2010), “Patents and the survival of internet-related IPOs”, *Research Policy*, Vol. 39 No. 2, pp. 214-228.

Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. and Freeman, S.J. (1999), “Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines”, *Journal of Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 235-262.

Wolff, M.F. (2007), “Forget R&D spending-think innovation”, *Research Technology Management*, Vol. 50 No. 2, p. 7.

Wright, M., Roper, S., Hart, M. and Carter, S. (2015), “Joining the dots: building the evidence base for SME growth policy”, *International Small Business Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 3-11.

Xanthopoulou, P and Sahinidis, A. (2022) “[The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness. The Case of SME’s](#)”, *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 17, pp. 608-606.

Zahra, S.A. and George, G. (2002), “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension”, *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 185-203.

Zhang, D., Zhuge, L. and Freeman, R.B. (2020), “Firm dynamics of hi-tech start-ups: does innovation matter?”, *China Economic Review*, Vol. 59, p. 101370.

Greece Investor Guide, Greece Investor Guide, Greece Investor Guide, Greece Investor Guide, & Greece Investor Guide. (2020, May 8). Greece’s start-ups draw investment as entrepreneurs drive innovation. Greece Investor Guide. <https://www.greeceinvestorguide.com/sectors/start-ups/>

Ionita, A. (2022, June 7). 30+ Greek founders you should follow in 2022. TheRecursive.Com. <https://therecursive.com/top-30-plus-greek-entrepreneurs-you-should-follow-in-2022/>

Hellenic Innovation Network. (2022, May 27). Connecting the Greek Diaspora to Support the Tech Startup Ecosystem of Greece. <https://www.hellenic.org/>

Capital.gr. (2022, October 20). Upstream: Αύξηση εσόδων κατά 15% και EBITDA κατά 23% στο εννεάμηνο του 2022. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3675753/upstream-auxisi-esodon-kata-15-kai-ebitda-kata-23-sto-enneamino-tou-2022/>

Newsroom. (2021, October). Έμμισθη πρακτική για νέους προγραμματιστές στην Upstream. STARTUPPER. <https://startupper.gr/news/75263/emmisthi-praktiki-gia-neous-programmatistes-stin-upstream/>

Pubhtml5. (2022, February 25). Οι εταιρίες που αλλάζουν την Ελλάδα και τον κόσμο.com; marketing_secretary. <https://pubhtml5.com/efyf/zvzy/basic/101-127>

Ζάχος, Τ. (2016, June 23). Η ψηφιακή ευκαιρία αξίας 70 δισ. δολαρίων, οι startups και η Upstream . Fortunegreece.com; Fortune Greece. <https://www.fortunegreece.com/interview/h-psifiaki-efkeria-axias-70-dis-dolarion-i-startups-ke-i-upstream/>

Παραρτήματα

1^η Συνέντευξη

Εβίτα Τυράκη: PMO Director & ITOPS Asia Manager

1. Πώς έχει εξελιχθεί η εταιρία τα τελευταία 8 χρόνια που σε απασχολεί?

Η Upstream έχει αλλάξει πολύ, και οργανωτικά και δομικά και προϊόντικά. Δεν φοβάται να κάνει αλλαγές στα προϊόντα της και να δοκιμάσει νέα πράγματα. Όταν εγώ ξεκίνησα το 2015, το βασικό της προϊόν ήταν τα digital services (vas services, value added services) δηλαδή services που απευθύνονταν αποκλειστικά σε operators, υπηρεσίες που έδιναν στους end users σαν extra functionalities πχ relationship tips, κυρίως με SMS που λάμβαναν και αλληλοεπιδρούσαν οι χρήστες και η διαφήμιση της ήταν επίσης μέσα από τα κανάλια του operator (base bulks, sat push, τηλεοπτικά κανάλια και portals). Το 2017 η Upstream μπαίνει στο πιο σύγχρονο τεχνολογικά κομμάτι, εισάγει πρώτη φορά portals όπως πχ το gamedom και μια σειρά από άλλα παιχνίδια συνεργαζόμενοι με εταιρίες που είχαν τα δικά τους προϊόντα (mobile media, promo saga, agile), και φτιάχνει ένα νέο προϊόν το Dryad, το οποίο μπορεί να κάνει exposure πληροφορίες στο διαδίκτυο εξασφαλίζοντας την ασφάλεια των δεδομένων των χρηστών και ότι δεν θα έρχονται σε επαφή με τον έξω κόσμο και αποφασίζει πέρα από τα κανάλια του operator να μπει δυναμικά και στο web recruitment. Ξεκίνησε σε αρχάριο επίπεδο, με αποτέλεσμα πολλοί από τους χρήστες να έχουν πρόβλημα με το fraud, μιας και πολλές διαφημίσεις online είναι ανοιχτές σε fraudulent activities. Έτσι, και ο χρήστης είχε πρόβλημα, και ο operator αλλά και η ίδια η εταιρία. Έτσι γεννήθηκε η ανάγκη που οδήγησε στην ανάπτυξη του SecureD, μιας πλατφόρμας που μπορεί να ανιχνεύσει και να μπλοκάρει το fraud.

Παράλληλα, μέσα από τις ανάγκες της αγοράς και συγκεκριμένα το LATAM (Latin America) που είναι ο οδηγός μας σε νέες αλλαγές, αναπτύσσεται το ZeroD, μια νέα πλατφόρμα όπου ο χρήστης οδηγείται όταν ξεμένει από mobile data και μπορεί να έχει μια basic πρόσβαση στο διαδίκτυο (ειδήσεις, καιρός, popular hashtags κλπ.) με μόντο «Προσφέρουμε πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όσους δεν μπορούν να το έχουν δωρεάν» και μέσω αυτού, διαφημίζουμε τα δικά μας vas services τα οποία παραμένουν ο πυλώνας της εταιρίας μέχρι το 2019.

Τα δυο αυτά προϊόντα έχουν μια τελείως διαφορετική οργανωτική δομή, ωστόσο δεν φέρνουν το απαιτούμενο revenue κυρίως διότι δεν μπορούν να λειτουργήσουν μόνο τους οπότε πολλοί operators αρχικά αγοράζουν και το ZeroD και το SecureD αλλά καταλήγουν να είναι ασύμφορα γι' αυτούς καθώς το SecureD αποδείχτηκε πολύ αποτελεσματικό μπλοκάροντας μεγάλο traffic. Έτσι, και αυτή η ανάγκη οδήγησε στην ανάπτυξη του OneD, όπου μαζί με το SecureD και την εμπειρία των digital media managers, κάνουμε recruit για τους operators με πιο legit traffic.

Οργανωτικά, το 2019 συνεχίζονται οι αλλαγές στην εταιρία καθώς το operational κομμάτι χωρίζεται σε regions, με σκοπό να γίνεται καλύτερα το prioritization της δουλειάς και να υπάρχει μια δομή που να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του κάθε region (Asia, Africa & Latam). Με την ωρίμανση των προϊόντων μας, από το 2020 οι ομάδες των D προϊόντων διαχέονται στα regions και στο engineering το οποίο παραμένει ενιαίο.

Από την άφιξη της πανδημίας και έπειτα, δημιουργείται η ιδέα για το Grow, μια πλατφόρμα η οποία διαχειρίζεται όλες τις advertising καμπάνιες και ταυτόχρονα μπαίνουμε στο e commerce το οποίο είναι γενικά μια νέα τάση της αγοράς, μια πλατφόρμα όπου ουσιαστικά αγοράζεις κάτι, μένει στο καλάθι και μέσω του Grow ενημερώνεσαι με ένα μήνυμα ότι μπορείς να συνεχίσεις τις αγορές σου και ίσως να πάρεις και κάποιο εκπτωτικό κουπόνι εάν το κάνεις. Η Upstream φιλοδοξεί με το e commerce να αποτελέσει την αρχή αυτής της νέας τάσης στην Ευρώπη (προς το παρόν το τρέχει στην Λατινική Αμερική) και έχει αποδειχθεί πως παρόλο που τα προηγούμενα χρόνια υπήρχε μια στροφή προς το email, ο κόσμος πλέον δεν τα διαβάζει τόσο κυρίως λόγω του άπειρου spam που λαμβάνει καθημερινά, αλλά δίνει μεγαλύτερη προσοχή στα μηνύματα που δέχεται είτε μέσω SMS, είτε σε πλατφόρμες τύπου viber, whatsapp κλπ. Οπότε υπάρχει ένα κενό στην αγορά το οποίο έρχεται να καλύψει η Upstream με το e commerce και το Grow.

Γενικά, άλλη εταιρία, άλλος κόσμος και άλλα προϊόντα, καθώς η Upstream εξελίσσεται και προοδεύει διαρκώς σφυγμομετρώντας τις νέες τάσεις και επιταγές της αγοράς. Μπορεί στα επόμενα 10 χρόνια, να μην θυμίζει σε τίποτα την εταιρία που είναι σήμερα, καθώς όπως ανέφερε και ο CEO μας, η Upstream είναι μια εταιρία με ιστορία 20 ετών, αλλά και μια τριετής startup.

2. Ποια είναι τα ups και τα downs των τελευταίων 8 ετών και πώς διαχειρίστηκε τις διάφορες κρίσεις που προέκυψαν (οικονομική κρίση, capital controls, covid)?

Η Upstream μπορεί σαν εταιρία να μην είναι κολοσσός, παρόλα αυτά προσέχει πάρα πολύ τους εργαζόμενούς της. Η ανασφάλεια που δημιουργείται κατά καιρούς στην αγορά, σπάνια την επηρεάζει. Θα αναφέρω ένα ενδεικτικό παράδειγμα. Πίσω στο 2015 με τα capital controls στην Ελλάδα, ο κόσμος ήταν πανικόβλητος για το θέμα των μετρητών. Ωστόσο, η Upstream έδωσε σε όλο το εργατικό της δυναμικό την δυνατότητα να πάρει μισθούς in advance, στέλνοντας ένα email στο οποίο ανέφερε ότι οποιοσδήποτε έχει ανάγκη για ρευστότητα, μπορεί να ζητήσει μισθοδοσία έως και 6 μισθών, τα οποία θα δόθηκαν στο χέρι. Με την πανδημία και το πρώτο κρούσμα που είχαμε στην Ελλάδα, οι άνθρωποι της εταιρίας έμειναν και δούλεψαν από το σπίτι για όλο το χρονικό διάστημα μέχρι να ξαναγίνει ασφαλές και φρόντισε με μικρές κινήσεις να ευχαριστήσει τον κόσμο με μικρά δωράκια που έρχονταν στο σπίτι μας ή λουλούδια και καλούδια για όποιον νοσούσε, διατηρώντας ζωντανή την αίσθηση ότι είμαστε ομάδα που προσέχει ο ένας τον άλλον. Μετέπειτα, εγκαθιδρύει υβριδικό μοντέλο εργασίας προσφέροντας απλόχερα το flexibility που έγινε διαδεδομένο με την πανδημία και διενεργεί rapid tests δωρεάν κάθε Δευτέρα στα γραφεία της εταιρίας. Θεωρώ ότι η εταιρία έχει διαχειριστεί άψογα οτιδήποτε προέκυψε τα τελευταία χρόνια, χωρίς να αφήσει περιθώρια ανησυχίας στους εργαζόμενους της.

3. Ποια είναι η δική σου πορεία στην εταιρία?

Η Upstream μού έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό βιογραφικό. Ξεκίνησα το 2015 με μηδενική προϋπηρεσία σαν technical support engineer, ένας ρόλος που περιλαμβάνει και βάρδιες. Στους 6 μήνες γίνομαι senior στο support έχοντας περισσότερες αρμοδιότητες και σταθερό ωράριο. Ο manager μου ήταν καταπληκτικός και μπόρεσε να αναγνωρίσει της δυνατότητες μου πιέζοντας με συνεχώς ώστε να γίνω καλύτερη, κάτι που το έκανα με ευχαρίστηση διότι λάτρευα να εργάζομαι μαζί του και ήταν καταπληκτικός μέντορας. Περίπου 1,5 χρόνο αφού ξεκίνησα στην Upstream, γίνομαι Leader και διοικώ όλη την ομάδα χωρίς να κάνω προσλήψεις και στα 2,5 χρόνια γίνομαι Technical Support Manager για τα επόμενα 3 χρόνια, όπου τα παιδιά έρχονται, εκπαιδεύονται και ανελίσσονται περίπου στον 1 χρόνο στην εταιρία στο τμήμα το οποίο τους ενδιαφέρει, κάτι που είναι ενδεικτικό της εργασιακής μας κουλτούρας. Το

Δεκέμβριο του 2019 γίνομαι ITOPS Manager για το Asia region καθώς είχε έρθει και η δική μου ώρα να δω κάτι διαφορετικό και να μανατζάρω ανθρώπους με περισσότερη εμπειρία. Ο ρόλος ήταν challenging στην αρχή αλλά ο τότε μανατζερ μου ήταν από τα άτομα που με έχουν βοηθήσει όσο λίγοι, και ο οποίος μου μάθαινε συνεχώς πως να γίνομαι καλύτερη. Για τα επόμενα 2 χρόνια προοδεύω και εμβαθύνω στον ρόλο μου και στήνω μια δυνατή ομάδα. Σιγά σιγά περνάω και στο κομμάτι του operations μαζί με τον μανατζερ μου και τον Ιούνιο του 2022 γίνομαι PMO Director για το Asia Region.

Είναι μια εταιρία η οποία έχει πολλά να δώσει, διαφορετικούς ρόλους να εξερευνήσεις με βάση τα προσόντα που διαθέτεις και πάντα προκύπτει και από μια καινούργια πρόκληση. Εταιρίες όπως η Upstream, ούτε πολύ μεγάλες αλλά ούτε και πολύ μικρές, δίνουν φοβερές ευκαιρίες στον κόσμο για ανέλιξη. Μισθολογικά θα μπορούσα μεταπηδώντας σε άλλες εταιρίες να έχω μεγαλύτερες απολαβές, αλλά δεν πιστεύω πως θα μπορούσα να έχω φτάσει στον ρόλο που έχω τώρα.

2^η Συνέντευξη

Βαλεντίνα Τσοειδάκη: Performance Marketing Director

1. Περιέγραψε μου την πορεία σου στην εταιρεία, από όταν ξεκινήσεις μέχρι και σήμερα

Ξεκίνησα σαν campaign manager το 2013, αργότερα μετονομάστηκε σε performance marketing manager που είναι σχεδόν το ίδιο. Σε διάστημα 2 ετών έγινα senior και στα 4 χρόνια έγινα director. Αρχικά πήρα το region του Latam, μετά το region του Asia, στη συνέχεια είχα και τα δυο regions και τώρα που λείπει η συνάδελφος σε άδεια μητρότητας έχω και το region του Africa.

2. Πως έχει εξελιχθεί η εταιρία από το 2013 μέχρι και σήμερα?

Ήταν μια εταιρία η οποία ασχολούνταν καθαρά με vas (value added services), δηλαδή subscription based services, είχαμε πάρα πολλά promotions που τώρα δεν έχουμε σαν προϊόντα που πουλάμε, competitions, μεγάλα δώρα που δίνουμε στους χρήστες (απαντούσαν ερωτήσεις, μάζευαν πόντους, τους δίνουμε rewards κλπ.). Στις αγορές που κινούμασταν τότε δεν είχαμε τόσο μεγάλο footprint όσο έχουμε τώρα και

συνεργαζόμεσταν αποκλειστικά με MNOs (mobile network operator). Η εταιρία έχει αλλάξει ως προς το προϊόντικό κομμάτι, τώρα έχει πιο high end προϊόντα πχ Grow, SecureD, ZeroD κλπ. τα οποία άλλαξαν και τον δικό μας ρόλο. Τα KPIs που κοιτούσαμε τότε δεν έχουν καμία σχέση με τα KPIs που κοιτάμε τώρα για τις υπηρεσίες μας. Το culture παραμένει πολύ καλό καθώς είναι και multicultural και multinational. Επίσης, έχει μεγαλύτερο exposure worldwide τώρα, δεν είναι μια κλασική vas εταιρία αλλά πιο platform acquisition εταιρία καθώς αγγίζει περισσότερα departments και έχει καλύτερη στρατηγική θέση για τους πελάτες.

3. Θα ήθελα να μου σχολιάσεις την φράση του CEO μας, ότι «Η Upstream είναι μια εταιρία με ιστορία 20 ετών, αλλά και μια startup μόλις 3 ετών».

Με τα νέα μας προϊόντα, άλλαξαν και οι ανάγκες μας στο operational κομμάτι καθώς και το ίδιο το performance ορίζεται διαφορετικά, κάνουμε touch αλλά departments που πλέον βρίσκονται στο operation οπότε και οι διαδικασίες που ακολουθούμε έχουν αλλάξει. Επι της ουσίας, ο κόσμος μπορεί να παρέμεινε ο ίδιος αλλά έχουν νέα προϊόντα πλέον, νέες διαδικασίες και καινούργια KPIs. Επίσης, έχει αλλάξει η νοοτροπία και το επιχειρηματικό κομμάτι και με τη βοήθεια του τμήματος πωλήσεων. Δεν είναι standard το προϊόν που πουλάμε και το πως το διαχειριζόμαστε οπότε είναι γενικά μια διαδικασία που εξελίσσεται σταδιακά.

4. Με τι ασχολείται το Performance Marketing Management τμήμα? Πως είναι μια ημέρα για έναν Performance Marketing Director?

Το τμήμα είναι υπεύθυνο για όλο το monetization και το performance των services που λανσάρουμε ως εταιρία. Αυτό ξεκινάει από το acquisition, αρά διαχείριση και optimization όλων των καναλιών που έχουμε στην υπηρεσία μας για τα services μας. Επίσης, είμαστε υπεύθυνοι να χτίζουμε και να φροντίζουμε να είναι σωστό το user experience και να μην έχουμε complaints, επομένως όλο το UX το στήνουμε εμείς και φροντίζουμε να είναι σύμφωνο με τα guidelines και φυσικά corporate - operator approved. Το monetization γίνεται μέσα από διάφορα analytic tools που διαθέτουμε για να έχουμε το μέγιστο αποτέλεσμα, και θέτουμε συνεχώς διορθωτικά actions με σκοπό να βελτιώσουμε το performance όπως είναι τα ab testing. Με λίγα λόγια, είμαστε υπεύθυνοι από το recruitment των χρηστών μέχρι και την χρέωση τους.

Η τυπική μέρα ενός performance marketing director περιλαμβάνει πολλά meetings. Πέρα από τα επαναλαμβανόμενα meetings όπου κάνω alignment με την ομάδα, ξέρω τι έχει προτεραιότητα σε κάθε region, τι πρέπει να γίνει follow up από τους PMMs και να βοηθήσω σε απορρέεις ή οτιδήποτε έκτακτο προκύπτει στον καθημερινό φόρτο εργασίας. Επίσης, κάνω εάν basic monitoring από τα μεγαλύτερα μας projects και είμαι υπεύθυνη για τον συντονισμό των καινούργιων προϊόντων, για το πως θα βγουν και την συνεργασία με άλλες ομάδες. Δηλαδή, όταν βγάλαμε εάν project στην Βραζιλία που δεν είχε ξαναβγεί, τι θα είναι αυτό που θα βγάλουμε, πως θα το βγάλουμε, ποιος θα είναι ο ρόλος του PMM, πως μπορώ να κάνω εγώ facilitate και για το ρόλο, και για το καινούργιο προϊόν συνολικά. Προφανώς βρίσκομαι σε συντονισμό με την commercial ομάδα και πρέπει να μιλάω και με τα τρία regions. Συνολικά, κάθε ημέρα είναι πλήρης. Το σημαντικότερο για εμένα, είναι η καθοδήγηση της ομάδας και αναφορικά με τα accounts που διαχειρίζονται, αλλά και με το πως μπορώ να τους βοηθήσω να εξελιχθούν στον ρόλο τους.

5. Συγκριτικά με την προηγούμενη εμπειρία σου σε τεχνολογικές εταιρίες, τι είναι αυτό που κάνει την Upstream ξεχωριστή για εσένα?

Καταρχάς, προσωπικά ο ρόλος εξαρχής μου ταίριαζε πολύ από την αρχή που ξεκίνησα, το performance marketing με την μορφή που υπάρχει στην Upstream δηλαδή να σκεφτόμαστε συνέχεια καινούργια πράγματα, να κάνουμε optimize και τη δυνατότητα να βλέπεις live results. Το διαφορετικό που πιστεύω πως έχει η εταιρία είναι η κουλτούρα, οι άνθρωποι, το international κλίμα αλλά και οι σχέσεις που αναπτύσσουμε εντός της. Το σημαντικότερο, για να μείνει και κάποιος 10 χρόνια, είναι οι δυνατότητες εξέλιξης που του προσφέρονται όπως το ότι μεγάλωσε η ομάδα μου, εντάχθηκαν νέα προϊόντα και εμφανίστηκαν νέες προκλήσεις. Οπότε είχα την επιθυμητή εξέλιξη και γι' αυτό αποφάσισα να συνεχίσω στην εταιρία.

6. Πως προβλέπεις πως θα είναι η εξέλιξη της εταιρίας τα επόμενα 10 χρόνια?

Για το τμήμα μου, θα ήθελα να μπαίναμε και στο πιο digital ecosystem σαν ρόλος διότι θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ ωραίο και ενδιαφέρον με τα νέα technologies που αναδύονται συνεχώς και τα πράγματα που δοκιμάζονται συνεχώς όπως οι διαφημίσεις. Μπορεί να μην είναι στην κλασική έννοια του digital αλλά να είναι στο advertising κομμάτι και να το διαχειριζόμαστε εμείς, στο subscription κομμάτι μέσω advertising και affiliates. Όσον αφορά την εταιρία, θεωρώ πως θα πάμε σταδιακά σε μια πιο

platform based τεχνική, δηλαδή να κουμπώσουμε σε πελάτες την πλατφόρμα μας, την οποία θα διαχειριζόμαστε είτε εμείς είτε εκείνοι ή μέσω της πλατφόρμας μας να γίνεται το orchestration των channels, δηλαδή να κάνεις customer generated advertising messages & ab testing που δίνουν πολλές δυνατότητες στους marketers, live reporting φυσικά και γενικά βλέπω ήδη να έχουμε καινούργια initiatives που δεν είναι τα κλασικά μας ναs και αυτό το transformation έχει ήδη ξεκινήσει και θεωρώ πως σε λίγο καιρό, θα έχουμε κουμπώσει την πλατφόρμα μας σε πολλούς operators. Επίσης, θεωρώ πως θα αναπτυχθούν και αλλά προϊόντα που θα μπορούμε να προωθήσουμε στους operators που δεν τα έχουμε σκεφτεί καν ακόμα.

7. Πέρα από το πρόγραμμα Start at Upstream για software engineers & developers, υπάρχει ζήτηση για Interns και σε αλλά τμήματα της εταιρίας όπως το Performance Marketing. Τι οδήγησε σε αυτή την απόφαση?

Αποφασίσαμε να δώσουμε την ευκαιρία σε άτομα χωρίς προηγούμενη εμπειρία, να μάθουν και τα δείξουν τα potentials τους σε διάστημα 6 μηνών, με σκοπό ανανέωσης της συμβάσης. Υπάρχει εάν κενό μεταξύ της αγοράς εργασίας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με άτομα που έχουν πολλά προσόντα, όρεξη και δυνατότητες αλλά όχι προϋπηρεσία οπότε και με δυσκολία ανεύρεσης της πρώτης τους εργασίας στο αντικείμενο που τους ενδιαφέρει. Οπότε αποφασίσαμε να δώσουμε την ευκαιρία σε νέα παιδιά να καλύψουν αυτό το gap και να δοκιμάσουν τις δυνατότητες τους σε εάν multinational και International περιβάλλον.

8. Πως είναι να δουλεύεις με άτομα από χώρες όπως η Μαλαισία, η Βραζιλία, η Νιγηρία κλπ.?

Είναι από τα πράγματα που λατρεύω στην Upstream, το international exposure και περιβάλλον και το έκανα embrace εξαρχής και με μεγάλο ενθουσιασμό. Έχεις στο πίσω μέρος του μυαλού σου ότι μιλάς με άτομα με πολύ διαφορετική κουλτούρα και σου δίνουν την δυνατότητα να εξελιχθείς σαν άνθρωπος γιατί παίρνεις και κάτι διαφορετικό κάθε φορά. Σαν άνθρωπος θέλω να πιστεύω πως έχω και συναισθηματική νοημοσύνη, οπότε νιώθω πως αυτό το κομμάτι μου το διεύρυνε και πως μου έδωσε και άλλα ερεθίσματα. Μπορεί να ακούγεται δύσκολο, άλλα είναι το ακριβώς αντίθετο. Επίσης, εάν κάποιος είναι κάλος στη δουλειά του, αυτό το exposure σε πολλές και διαφορετικές κουλτούρες μόνο καλό μπορεί να του κάνει καθώς εξελίσσεται σαν άνθρωπος άλλα και

σαν επαγγελματίας. Έχουμε την ευκαιρία να δουλεύουμε κάθε μέρα με κόσμο από Αφρική, Ασία και Λατινική Αμερική και πιστεύω πως είναι μια μοναδική εμπειρία.

3^η Συνέντευξη

Δημήτρης Μανιάτης: CEO Upstream

Ερώτηση 1: Περιέγραψε μου την πορεία σου μέχρι να φτάσεις στην Upstream καθώς και την πορεία σου στην εταιρία.

Απάντηση: Τελειώνοντας τις σπουδές μου στο software engineering, ξεκίνησα να δουλεύω το 2004 ως software developer. Με ενθουσίαζε το digital marketing και συγκεκριμένα τα websites και το traffic τους που έχουν ένα μοναδικό digital mark. Στα πρώτα του χρόνια αρχή το digital marketing ήταν αρκετά τεχνικό, δεν ήταν τόσο πληρώνω 1ευ στην Google για να μου φέρει 10 Clicks, ήταν πιο πολύ πως οργανώνω το website μου ώστε να είναι αναγνωρίσιμο και να το βρίσκουν οι μηχανές αναζήτησης έχοντας υψηλό rank, δηλαδή να εμφανίζεται πάνω πάνω πχ στο Google. Έτσι, αναγνώρισα στο digital marketing και στο Search Engine Optimization (SEM) μια ευκαιρία και πως αυτό θα συνεχίσει να μεγαλώνει και να υπάρχει ζήτηση οπότε έφτιαξα μια εταιρία γύρω από αυτό.

Το 2007 ιδρύω την All Things Web, την οποία την ξεκίνησα μόνος μου χωρίς κάποια χρηματοδότηση και μάλιστα τον πρώτο μισθό του πρώτου μου υπαλλήλου τον πλήρωσα με μια πιστωτική κάρτα που είχα. Ευτυχώς όλα πήγαν καλά, μεγάλωσε αρκετά και το 2014 την πούλησα σε μια αμερικανική εταιρία στην οποία δούλεψα άλλα 3 χρόνια και μετρά ήρθα στην Upstream. Όλο το skillset που είχα αναπτύξει, το οποίο ήταν αρκετά technical αλλά digital marketing technical, όπως και το πως να προωθώ και να τοποθετώ ένα προϊόν στην αγορά, ο Guy Krief θεώρησε πως ήταν ό,τι χρειαζόταν για να αναπτύξει δυο νέα προϊόντα, το SecureD & Το ZeroD. Το SecureD σαν αντικείμενο έπρεπε να τοποθετηθεί ως εργαλείο που προστατεύει τους Telcom παρόχους από λανθασμένες χρεώσεις ή από χρεώσεις απάτης στον λογαριασμό του κινητού των πελατών τους. Κάθε καταναλωτής μπορεί να βρεθεί κατά καιρούς με χρεώσεις στο κινητό του από υπηρεσίες ή εφαρμογές στις οποίες δεν έχει προβεί. Αυτό συμβαίνει διότι οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες χρησιμοποιούν digital

marketing εργαλεία τα οποία είναι πάρα πολύ επιθετικά και μπορούν είτε να κοροϊδέψουν είτε να κάνουν την εγγραφή σε μια υπηρεσία για έναν χρήστη, αντί για τον ίδιο, στην ουσία χωρίς να το γνωρίζει. Αυτό είναι ένα used case, το οποίο είναι αρκετά δημοφιλές και συμβαίνει αρκετά συχνά. Επομένως η Upstream, έχοντα βιώσει αυτό το πρόβλημα αποφάσισε να βγάλει ένα προϊόν στην αγορά το οποίο θα αντιμετώπιζε αυτό το used case. Οπότε εγώ ήρθα για να χτίσω αυτό το προϊόν και την ομάδα να το κάνω commercialize και να το πουλήσω.

Στον 1,5 χρόνο ο Guy αποφάσισε να φύγει οπότε επιλέχθηκα ως ο επόμενος CEO της Upstream. Πλέον είμαι περισσότερα χρόνια CEO στην Upstream παρά Head στο SecureD. Όλα αυτά τα χρόνια έχω κερδίσει πάρα πολλά από την εταιρία γιατί ενώ η εμπειρία μου στην επιχειρηματικότητα ήταν σχετικά επιτυχημένη μέσα από την Upstream θεωρώ ότι άλλαξα επίπεδο διότι η Upstream είχε μια επιτυχημένη πορεία πριν από εμένα οπότε εγώ ερχόμενος στην Upstream, άνοιξαν οι ορίζοντές μου. Ξαφνικά, οτιδήποτε έκανε η Upstream είχε πάντα στο μυαλό της το διεθνές στερέωμα. Δηλαδή οτιδήποτε κάνουμε να μπορεί να πουληθεί είτε στην Βραζιλία, είτε στη Νοτιά Αφρική και αυτό σου δίνει μια οπτική στα πράγματα που εάν δεν την έχεις βιώσει θεωρείς ότι είναι αδύνατο αλλά ξαφνικά μπαίνεις σε μια εταιρία που αυτό το κάνει στην καθημερινότητα της, είναι ήδη δεδομένο και αυτό σου δίνει μια ελευθερία σκέψης και δημιουργικότητας.

Ως CEO στην Upstream έχω σαν στόχο να τοποθετήσω την εταιρία πολύ πιο ψηλά σε έναν τομέα που έχει πολύ μεγαλύτερη ζήτηση. Εμένα μου μοιάζει σαν η Upstream να ζει μια δεύτερη ζωή, η οποία βασίζεται πολύ στην πρώτη που μας έδωσε ως κληρονομιά την διεθνοποίηση που έχει αποκτήσει, βασίζεται πολύ στους ανθρώπους που έχουν μάθει να εργάζονται σε ένα πολύ μεγάλο διεθνές scale, το expertise που διαθέτουν αλλά και τα προϊόντα και τα εργαλεία που διαθέτει η εταιρία. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της Upstream στην πρώτη της ζωή, ήταν ότι μπορούσε να χειρίζεται πάρα πολύ καλά όλα τα μέσα επικοινωνίας που έβρισκαν οι καταναλωτές στο κινητό τους τηλέφωνο από το απλό SMS μέχρι οτιδήποτε άλλο είναι σαν το SMS αλλά είναι στη διάθεση των εταιριών κινητής τηλεφωνίας για να επικοινωνήσουν με τους συνδρομητές τους. Αυτά τα κανάλια επικοινωνίας τότε χρησιμοποιούνταν πιο πολύ για promotions, digital services και αυτό το οποίο βλέπουμε αυτή τη στιγμή παγκοσμίως είναι ότι αυτά τα κανάλια επικοινωνίας ξαφνικά έχουν γίνει πάρα πολύ σχετικά σε οποιαδήποτε επιχείρηση στον κόσμο και είναι 5 φορές πιο πιθανό να ανοίξεις ένα μήνυμα pop up στο κινητό σου είτε είναι

SMS, είτε Viber/What's Up κλπ. από ότι το να ανοίξεις ένα email που θα λάβεις. Επομένως εάν έχεις μια επιχείρηση σε συμφέρει όταν διαφημίζεσαι να τοποθετήσεις μεγαλύτερο μέρος από το budget σου σε κανάλια επικοινωνίας όπως είναι το SMS που σου επιτρέπουν μια προσωποποιημένη πρόσβαση στον πελάτη σου, άμεση και με πολύ καλά επίπεδα αντίδρασης (πχ εάν θα κλικάρεις και τελικά θα αγοράσεις κάποιο προϊόν). Όλα αυτά μπορούμε να τα κάνουμε επειδή βασιζόμαστε στην πρώτη μας ζωή που πραγματικά μάθαμε όλες τις ιδιαιτερότητες που έχουν αυτά τα messaging based κανάλια επικοινωνίας, έχουμε αποκτήσει προνομιακή πρόσβαση σε αυτά λόγω της μακρόχρονης συνεργασίας που έχουμε με τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας ανά τον κόσμο και τελικά εκμεταλλευόμαστε αυτά τα assets για να επενδύσουμε και να δημιουργήσουμε περαιτέρω.

Ερώτηση 2: Θα ήθελα να μου αναφέρεις τα καθήκοντα σου ως CEO.

Απάντηση: Το πιο βασικό πράγμα είναι το πως ενισχύω, καθοδηγώ και επιλεγώ ανθρώπους να ηγηθούν όλων των προσπαθειών και ενεργειών της Upstream. Πως θα κάνω enable άλλους να είναι επιτυχημένοι. Οι 340 άνθρωποι της εταιρίας θα γράψουν κώδικα, θα φτιάξουν ένα προϊόν, θα ενισχύσουν το revenue, θα σχεδιάσουν το προϊόν και θα το πουλήσουν, όχι εγώ. Εγώ είμαι εκεί για να σιγουρευτώ ότι όλοι αυτοί οι άνθρωποι είναι στην καλύτερη δυνατή θέση για να είναι επιτυχημένοι διότι έτσι τελικά θα είναι επιτυχημένη και η Upstream.

Ερώτηση 3: Πηγαίνοντας πίσω στην All Things Web, Πως είναι να ιδρύεις μια Tech start up στην Ελλάδα?

Απάντηση: Δεν ξέρω εάν το έκανα με τον σωστό τρόπο ή με το τρόπο που θα είχε τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Ήταν τέτοιο το αντικείμενο που κατά την ίδρυση της εταιρίας είχα ήδη ζήτηση και την έφτιαξα επειδή είχα ήδη βρει κάποιους πελάτες που μου ζητούσαν υπηρεσίες. Οπότε είχα ζήτηση, έφτιαξα την εταιρία για να μπορέσω να ανταποκριθώ στους πελάτες μου και ξεκίνησα να προσλαμβάνω κόσμο και να τον εκπαιδεύω και όλη αυτή η δυναμική του πελάτη → κόσμος, μεγάλωνε. Δεν ήμουν τότε τόσο έμπειρος όσο είμαι σήμερα. Εάν είχα τότε τις γνώσεις που έχω τώρα αρκετά πράγματα θα τα έκανα διαφορετικά. Δεν θέλω να πω πως με περιόρισε σε

κάτι η Ελλάδα, ίσα ίσα το θετικό της υπόθεσης είναι ότι βρέθηκα σε μια θέση οπου είχα εξιδεικευμένες γνώσεις για ένα αντικείμενο τη στιγμή που το συγκεκριμένο αντικείμενο δημιουργούταν σαν ζήτηση στην Ελλάδα και θα είχε μια συνεχή ανάπτυξη για πολλά χρόνια ακόμα, πχ την εταιρία την έφτιαξα το 2007 και το 2021 το digital marketing έφτασε στο all time high του στην Ελλάδα και κάθε χρόνο από τότε μέχρι τώρα μεγαλώνει, αλλά είχα και την τύχη να φτιάξω μια ομάδα από τους καλύτερους αλλά και average να είσαι μεγαλώνεις με τον μέσο ορό επομένως ήμασταν σε ένα growing market επειδή τοποθετήθηκα τότε στη σωστή στιγμή, όχι επειδή έκανα ενδελεχή έρευνα. Πιο πολύ ένστικτο ήταν. Κοιτώντας προς τα πίσω πιστεύω πως θα με είχε ωφελήσει η παραπάνω εξωστρέφεια δηλαδή να μιλάω με περισσότερους ανθρώπους για τη δουλειά μου, να προσπαθώ να μαθαίνω περισσότερο για χρηματοδοτήσεις και για στρατηγική. Επι της ουσίας η All Things Web ήταν ένα digital agency. Digital agencies υπάρχουν πολλά ανά τον κόσμο και τόσα χρόνια έχω γνωρίσει πολύ κόσμο που βίωσε ένα αντίστοιχο ταξίδι με εμένα σε ένα άλλο μέρος του κόσμου. Βλέποντας αλλά παραδείγματα ανθρώπων στο εξωτερικό που ήταν θεωρώ πιο επιτυχημένοι από εμένα, οι διαφορές ήταν ότι στόχευαν σε μια πολύ μεγαλύτερη αγορά (Αγγλία, Πολωνία) είτε επένδυσαν νωρίτερα σε μια προϊόντοποίηση μέρους των υπηρεσιών ώστε να έχουν λιγότερη ανάγκη από περισσότερο δυναμικό για να κάνουν scale.

Το ζητούμενο εδώ λοιπόν είναι ότι όταν φτιάχνεις μια εταιρία η οποία έχει ένα προϊόν στο οποίο το scaling γίνεται από το προϊόν και όχι όπως περιέγραψα νωρίτερα οπου είχα ένα πελάτη και προσλάμβανα έναν υπάλληλο, αυτή η σχέση όταν μεγαλώνουν τα έσοδα εάν συνεχίσει να είναι γραμμική ή εάν μειώνεται το προσωπικό που πρέπει να προσλάβεις για κάθε πελάτη, το 2^ο σενάριο είναι προτιμότερο για μια επιχείρηση και για οποιονδήποτε τρέχει ή δημιουργεί από την αρχή μια επιχείρηση καθώς δημιουργεί πιο πολλή αξία, είναι προτιμότερο για τους ανθρώπους που δουλεύουν σε μια επιχείρηση. Πολλά λοιπόν από όλες αυτές τις πληροφορίες τις έμαθα τα χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρίας μου

4^η Συνέντευξη

Γιώργος Καλύβας – Chief Operations & Commercial Office

Ερώτηση 1: Θα ήθελα να ξεκινήσουμε περιγράφοντας μου την πορεία σου στην εταιρεία.

Απάντηση: Πολύ ωραία. Θα ξεκινήσω λοιπόν από όταν έκανα το μεταπτυχιακό μου στην Αγγλία. Είμαι ηλεκτρολόγος μηχανικός από το Πολυτεχνείο του Μετσόβιου. Κάπου εκεί, στα 5 χρόνια στο Πολυτεχνείο, κάπως κατάλαβα ότι δεν είμαι πολύ φαν των τεχνικών θεμάτων τότε. Έτσι κι αλλιώς τα Πολυτεχνεία δεν είναι πολύ συνδεδεμένα με την αγορά εργασίας, οπότε είχα μια high level εικόνα του τι ήθελα να κάνω, αλλά ήξερα ότι δεν ήθελα να γίνω τεχνικός και είχα δει το πρότζεκτ μανάτζμεντ πάνω στη μελέτη μου που είχε ένα ενδιαφέρον. Οπότε ξεκινάω το MBA like πρόγραμμά μου στο μεταπτυχιακό μου στο Λονδίνο. Από εκεί ξεκίνησα να κάνω ένα εμπορικό μάστερ όπου για τη διατριβή μου σκέφτομαι να κάνω στο mobile μάρκετινγκ. Γιατί; Γιατί πίσω στο 2005 μου φαινόταν πολύ ιδιαίτερο η μίξη της τεχνολογίας με τον business κόσμο, οπότε μου τράβηξε το ενδιαφέρον το mobile marketing.

Στο πλαίσιο της διατριβής λοιπόν μου έκανα το πρώτο μου interview με τον Γρηγόρη Κούτερη που τότε δούλευε στην Upstream. Έτσι λοιπόν ξεκίνησε το ταξίδι μου στην εταιρία. Οπότε τότε, λοιπόν, τι μου είχε κάνει εντύπωση; Μου είχε κάνει εντύπωση το πώς εξελίσσονταν τα κινητά και γίνονταν smartphones κλπ. Εγώ ερχόμουν από ένα telecom world γιατί ήξερα πάρα πολύ καλά το κομμάτι της πληροφορικής, το κομμάτι των telecoms λόγω του background μου και έλεγα πάρα πολύ ωραία, telecoms & marketing που είναι μια καινούργια τεχνολογία, αλλά το πως εξελίσσεται σε μάρκετινγκ κτλ. που είναι ένα κομμάτι το οποίο θέλω να γίνω familiar καλύτερα, οπότε κάνω μια διατριβή στο Mobile μάρκετινγκ. Τότε λοιπόν, ψάχνοντας ποιες εταιρείες κάνανε mobile μάρκετινγκ, ξαφνικά βλέπω ότι μια εταιρεία, η Upstream, και ψάχνω με διάφορους γνωστούς να βρω αν θα βρούμε κάποιον γνωστό. Βρίσκω λοιπόν έναν γνωστό γνωστού και καταφέρνω και κλείνω ένα interview να δω και να μάθω ποια είναι η Upstream. Όταν λοιπόν γυρίζω από Αγγλία, πιάνω την πρώτη μου δουλειά στη Siemens και έπειτα, όταν κάποια στιγμή είναι να φύγω από τη Siemens και ψάχνουν για δουλειά, βρίσκω μια αγγελία της Upstream που ζητούσε πρότζεκτ μανάτζερ. Ήξερα λοιπόν πάνω κάτω τι είναι η Upstream και ξεκινάω λοιπόν σαν technical project manager και αυτή είναι η αρχή της ιστορίας.

Οπότε λοιπόν ξεκινάω σαν Technical Project Manager και προφανώς λόγω του technical background μου, καθώς τότε ήταν πάρα πολύ σημαντικό κάποιος να έχει engineering background σαν PM για να καταλαβαίνει τεχνολογικά τα SMS και τα συστήματα του Operator. Στον ενάμιση χρόνο έκανα deliver 10 με 12 πρότζεκτς και κάπου εκεί μου προτείνει ο Γρηγόρης Κούτερης να κάνω join την Account Management ομάδα. Αυτή λοιπόν ήταν η πρώτη μου μεγάλη απόφαση γιατί ήταν το πρώτο twist στην καριέρα μου, ότι ξαφνικά πήγαινα από ένα πρότζεκτ μανάτζμεντ ρόλο και στη Siemens που είχα, που έχει να κάνει με το να βεβαιωθείς ότι η τεχνική υλοποίηση ενός έργου πηγαίνει προς τη σωστή κατεύθυνση και στην Upstream να αφήσω εντελώς τα τεχνικά και να πάω στα εμπορικά θεωρητικά έκανα join ένα τμήμα που σχεδόν κανείς δεν ήταν μηχανικός, οπότε το μηχανικός απλά ήταν ένα background. Οπότε γιατί το έκανα; Το έκανα γιατί με ενδιέφερε καθώς ήμουν λίγο adventurous γενικά και ήθελα να δοκιμάσω διαφορετικές θέσεις και μάλλον ήμουν στο κατάλληλο περιβάλλον, και επειδή ήταν η Upstream ήταν πολύ πιο εύκολο να κάνω το επόμενο βήμα. Οπότε η δεύτερη μου θέση ήταν αυτή του account μανάτζερ.

Είμαι λοιπόν account manager για ενάμιση περίπου χρόνο όπου ταξιδεύουμε σε διάφορες εξωτικές περιοχές, όπως για παράδειγμα στη Νιγηρία. Στη Νιγηρία έχω κάτσει τρεις μήνες το 2012, όπου εκείνη την περίοδο είχε υπάρξει η καινούργια ιδέα που γεννήθηκε μέσα στην Upstream και μετέπειτα έγινε στην αμφιλεγόμενη Persado στην οποία άρχισε να ξεκινάει να δουλεύει τότε ο Guy Krief. Μέχρι τότε ήταν ο head of program της Upstream, οπότε επειδή ο Guy θα μεταφερότανε σιγά σιγά στην Persado. Η ιστορία που μου έχουν πει, είτε αστικός μύθος είτε όχι, είναι ότι κάποια στιγμή ρωτήθηκε ποιος θεωρεί ότι θα μπορούσε να αναλάβει τα Mega Promos (τότε ήταν το main προϊόν της Upstream) απαντώντας ότι ο Γιώργος, όπως τον έχω δει να προσπαθεί να κάνει deliver τα πρότζεκτς του, ότι έχει το skillset, οπότε μου πρότεινε να γίνω πρότζεκτς μανάτζερ για τα promotions. Οπότε άλλη μια μεγάλη ανάσα και άλλη μια μεγάλη κίνηση. Ξαφνικά φεύγω από τα πρότζεκτς, φεύγω από τα operations είτε τεχνικό είτε εμπορικό και πηγαίνουμε σε μια δουλειά όπου γίνεσαι product μανάτζερ. Δεν ήξερα καν τι σημαίνει product μανάτζερ δηλαδή άρχισα να διαβάζω βιβλιογραφία για να καταλάβω τι σημαίνει product μανάτζμεντ. Έτσι ανέλαβα αυτόν τον ρόλο για περίπου τρία με τέσσερα χρόνια. Κάποια στιγμή λοιπόν ο Guy γύρισε πίσω στην Upstream σαν Chief Innovation Officer και ήμουν ένας από τους τρεις ανθρώπους σαν Head of Product & Head of Proposition οπού έδινε

αναφορά στον Guy, και συνέχισα σε προϊοντική θέση. Κάποια στιγμή κατέληξαν να γίνουν merge αυτά τα τμήματα και όλα τα προϊόντικά και να τα κάνω εγώ manage ότι είχα γίνει Head of Product και είχα όλο το προϊοντικό κάτω από τον Guy ο οποίος ήταν ο C level και εγώ το δεξί του χέρι. Μετά υπήρξε άλλη αλλαγή. Όταν ο Guy έγινε CEO μου πρότειναν να αναλάβω την Αφρική σαν general μάνατζερ για τα operations, οπότε να αναλάβω 30 - 35 άτομα στην Αφρική που είχε όλα τα functions της Αφρικής εκτός από τις πωλήσεις. Και άλλη μεγάλη κίνηση. Άφησα το product, ξαναγύρισα στο operations σε έναν ρόλο που μου ήταν familiar, αλλά με πολύ μεγαλύτερες εμπορικές ευθύνες και ότι είχα όλα τα resources της Αφρικής εκτός από τους πωλητές οπότε 30 - 35 άτομα και έναν στόχο τότε για να κάνω deliver στην Αφρική και στο πέρασμα του χρόνου με διάφορες organizational αλλαγές κατέληξα μετά την Αφρική να πάρω την Ασία και το LATAM και να δίνω αναφορά στον COO αλλά στην ουσία ήμουν το δεξί του χέρι. Οπότε όταν έφυγε ο Αντρέας Πετρόπουλος πήρα τον COO ρόλο. Αφού πήρα τον ρόλο για περίπου ενάμιση χρόνο και μετά από τρεις αλλαγές Chief Commercial από εξωτερικούς συνεργάτες που προσπαθήσαμε, μου πρότειναν να πάρω τον Chief Commercial ρόλο.

Ερώτηση 2: Θα ήθελα να μου αναλύσεις τις μεγάλες οργανωτικές αλλαγές που έχουν γίνει στην εταιρεία από όταν πρωτοήρθες μέχρι και σήμερα.

Απάντηση: Η μεγαλύτερη οργανωτική αλλαγή ήταν όταν η εταιρεία χωρίστηκε σε 3 regions: Αφρική, Ασία και Λατινική Αμερική τα οποία έχουν μια σχετική αυτονομία, δεν είναι πλήρως ανεξάρτητα αναμεταξύ τους. Αυτή η αυτονομία στα regions ήταν μια μεγάλη οργανωτική αλλαγή. Έγινε το 2012-2013 είχε να κάνει με το ότι όσο η εταιρεία μεγάλωνε ήταν σταδιακά πάρα πολύ δύσκολο να κάνει prioritize όλα τα tasks σε μεγάλες πλέον ομάδες ανθρώπων, δηλαδή υπήρχαν 20 πχ τεχνικοί και είχαμε και 10 πωλητές με τα δικά τους demands και ήταν πάρα πολύ δύσκολο το synchronization. Οπότε η δημιουργία κάπως αυτόνομων regions έδωσε τη δυνατότητα να παίρνονται οι εμπορικές αποφάσεις σε μικρότερο level, να μην πηγαίνουν όλα στους C level για synchronization. Επομένως και οι ίδιοι οι εμπορικοί τελospάντων που τρέχανε τα Regions να μπορούν να πάρουν αποφάσεις οι ίδιοι, να οργανώσουν τα resources και να τα κάνουν focus εκεί που θέλανε και η εταιρεία να βεβαιωθεί ότι κάθε region ανάλογα με τις ανάγκες του και το revenue του ότι θα το έκανε allocate τους αντίστοιχους πόρους. Αυτή είναι η σημαντικότερη οργανωτική αλλαγή που έγινε αρκετά παλιά και συνεχίζει και μας εξυπηρετεί.

Ερώτηση 3: Ποια είναι τα προϊόντα της εταιρείας?

Απάντηση: Γενικώς όλο το προϊόντικό μας πορτοφόλιο έχει μια κεντρική κατεύθυνση, η οποία έχει βασιστεί στο δόγμα του πως η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει έτσι ώστε οι μάρκετινγκ καμπάνιες που τρέχει κάποιος να γίνονται πιο effective, να κάνουν drive μεγαλύτερο acquisition των τελικών χρηστών και καταναλωτών που ενδιαφέρονται για μια υπηρεσία. Δηλαδή η διάδραση του χρήστη που λαμβάνει μια επικοινωνία και καλείται προς μια αντίδραση, είτε αυτό είναι να κλικάρει σε ένα banner, να επιτρέψει να κλικάρεις σε ένα διαφημιστικό μήνυμα ή σε ένα βίντεο. Αυτή η τεχνολογία έχει διαφορετικά modules και το ονομάζουμε συνολικά σαν marketing πλατφόρμα Grow, αλλά έχει πάρα πολλά διαφορετικά modules που κάνουνε act σαν ενέργειες για να έχουμε ακόμα καλύτερα αποτελέσματα. Οπότε κάποιος θα μπορούσε να πει ότι ακόμα και τα ίδια τα modules πολλές φορές τα περιγράφουμε σαν ένα μέρος του product portfolio. Τι εννοώ με αυτό; Εννοώ ότι εμείς έχουμε μια marketing automation πλατφόρμα του Grow και μέρος του είναι ένα RCS module ή ένα MMS module. Όλα αυτά πολλές φορές πουλιούνται σαν μια ομπρέλα προϊόντων αλλά επίσης έχουμε πάρα πολλές φορές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας ή διαφημιστές, οι οποίοι μπορεί να ενδιαφέρονται μόνο για μια συγκεκριμένη τεχνολογία και να πούνε για παράδειγμα ότι όχι, εγώ έχω κάποια από αυτά τα προϊόντα και θα ήθελα να επικεντρωθώ στο RCS ή στο mobile identity.

Είναι λοιπόν μια marketing automation πλατφόρμα η οποία έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Είναι ότι κάνουμε enable πολλά διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας και εκτός από το να κάνουμε ευέλικτα πολλά διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας είναι πως σε ένα πολύπλοκο κόσμο όπου υπάρχουν πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας αλλά προς τον τελικό χρήστη, θα πρέπει να έχεις ένα ομογενοποιημένο μήνυμα να επικοινωνήσεις, μια προσφορά και πως αυτά μπορείς να τα ενορχηστρώσεις. Άρα η πλατφόρμα μας δίνει και αυτή τη δυνατότητα ενορχήστρωσης, έτσι ώστε κάποιος να μπορεί να έχει αυτή την προσωποποιημένη καμπάνια across των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας. Και μετά έχουμε κάποιες περιπτώσεις όπου έχουμε βάλει αυτή την τεχνολογία την έχουμε χρησιμοποιήσει εμείς οι ίδιοι, έτσι ώστε να τραβήξουμε το ενδιαφέρον των καταναλωτών σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που είναι οι λεγόμενες Value Added Services (VAS). Στο παρελθόν η Upstream έχτιζε η ίδια το content των VAS όταν οι υπηρεσίες ήταν οι δικές της και χρησιμοποιώντας αυτή την μάρκετινγκ πλατφόρμα και έναν κόσμο που την έκανε operate να τραβήξει καταναλωτές ώστε να

έχουν ένα ενδιαφέρον σε αυτές τις υπηρεσίες και να εγγραφούν, το οποίο εν καιρώ έχει αρχίσει και κάπως μεταλλάσσεται αντί να το κάνουμε για δικές μας υπηρεσίες καθώς έχουμε σταματήσει να χτίζουμε δικές μας υπηρεσίες. Πλέον, είτε συνεργαζόμαστε με άλλες εταιρίες που έχουν ενδιαφέρον content, είτε βοηθάμε τρίτες εταιρείες που χρειάζονται τη δική μας τεχνολογία και το δικό μας expertise, έτσι ώστε να τους φέρουμε καλύτερα αποτελέσματα στο κομμάτι της διαφήμισης.

Ερώτηση 4: Θα ήθελα να μου πεις λίγα λόγια για την κουλτούρα στην εταιρεία.

Απάντηση: Η κουλτούρα στην Upstream η αλήθεια είναι ότι είναι πάντα κάτι που με συγκινεί, υπό την έννοια ότι είμαι 13 χρόνια στην εταιρεία, οπότε η κουλτούρα της μου ταιριάζει. Είναι μια κουλτούρα συνεργατική χωρίς πάντα να είναι ήρεμη. Το συνεργατική δεν σημαίνει ότι πάντα δεν υπάρχουν διενέξεις, αλλά σε κάθε συνεργασία υπάρχουν διενέξεις, οπότε δεν είναι οι διενέξεις αυτές καθαυτές που καθορίζουν το αν μια κουλτούρα είναι συνεργατική. Θεωρώ πραγματικά ότι η Upstream βασίζεται πολύ στους ανθρώπους της και οι άνθρωποι της κάνουν ωθούν το μέλλον της. Άρα είναι μια κουλτούρα που βασίζεται πολύ στους ανθρώπους. Το δείχνει ότι βασίζεται πολύ στους ανθρώπους και ότι επίσης όλοι οι άνθρωποι, οι περισσότεροι που έχουν ανέβει στα κλιμάκια της Ιεραρχίας είναι άνθρωποι οι οποίοι έχουν ανέβει γιατί έχουν αποδείξει τον εαυτό τους, οπότε υπάρχει η αξιοκρατία και συνεργασία. Υπάρχουν πάρα πολλές φιλικές σχέσεις, καθώς τουλάχιστον οι περισσότερες ιστορίες είναι από ανθρώπους που μπήκαν στην Upstream και έχουν κάνει φίλους και παρέες. Οπότε είμαι πολύ χαρούμενος που δεν είναι αυτό το στεγνό corporate περιβάλλον και θεωρώ ότι είναι πολύ πιο οικογενειακό το κλίμα παρά το μέγεθός μας.

Ερώτηση 5: Η Upstream ιδρύθηκε το 2001 και μέχρι και σήμερα έχει περάσει περιόδους όπως η οικονομική κρίση, Capitan Controls & Covid. Τώρα έχουμε την ενεργειακή κρίση και τον ακραίο πληθωρισμό. Πώς αντιμετωπίζει όλα αυτά και γίνεται όλο και πιο δυνατή κάθε φορά;

Απάντηση: Νομίζω γενικώς, σε αυτό το πλαίσιο, το πώς μια εταιρεία καταφέρνει και διατηρείται στο πέρασμα του χρόνου έχει να κάνει με το ότι εξελίσσεται. Άρα οι εταιρείες που εξελίσσονται καταφέρνουν και επιβιώνουν σε σχέση με κάποιους που απλώς επαφίονται στην προσωρινή τους θέση και δεν κοιτάνε μελλοντικά. Σίγουρα πιστεύω ότι αυτό είναι ένας σημαντικός λόγος ότι η Upstream πάντα προσπαθεί να βρει κάτι καινούργιο, το επόμενο προϊόν και πως θα προσθέσει για παράδειγμα έξτρα

υπηρεσίες που δίνει στους πελάτες της ή έξτρα προϊόντα. Οπότε μονίμως ανακαλύπτει κάτι καινούργιο και προσθέτει στο προϊόντικό πορτοφόλιο της. Το επόμενο είναι ότι κατά καιρούς επίσης προσπαθούμε να ανοίξουμε καινούργιες αγορές, το οποίο μας έχει κάνει πιο ανθεκτικούς απέναντι σε συγκεκριμένες αγορές. Άρα, για παράδειγμα, όταν η Ελλάδα μπήκε σε οικονομική κρίση, η Upstream και ο τζίρος της στην Ελλάδα ήταν μικρός, οπότε δεν είχε μεγάλο αντίκτυπο. Όταν στη Νιγηρία, για παράδειγμα, υπήρχε κάτι αντίστοιχο, μια κρίση στο industry που δραστηριοποιούμαστε και αυτό έκλεισε για δύο τρία χρόνια είχαμε πολλές άλλες αγορές που μεγαλώσανε αντί της Νιγηρίας, πχ μεγάλωσε πολύ περισσότερο η αγορά της Νότιας Αφρικής και κάποιες αγορές της Ασίας. Άρα νομίζω το δίδαγμα είναι αυτό το μπανάλ δίδαγμα, ότι μια εταιρεία πρέπει να εξελίσσεται συνέχεια και ότι όπως πάντα υπάρχουν ρίσκα και bad incidents αυτά θα πρέπει να τα κάνεις κάπως recover με opportunities που κινήγησες και θετικά incidents.

Ερώτηση 6: Τελευταία οι εταιρείες τεχνολογίας startups έχουν αρχίσει και αναπτύσσονται περισσότερο στην Ελλάδα και γίνονται όλο και πιο πολλές. Πώς θα μπορούσαν αυτές οι εταιρείες να βοηθήσουν την Ελλάδα;

Απάντηση: Νομίζω ότι η Ελλάδα με την Upstream εξάγει τεχνολογία όπως και με την Persado και γενικά οι νεοφυείς που εξάγουν τεχνολογία είναι πολλές. Όταν εγώ ήρθα το 2009 η Upstream ήταν σαν τη μύγα στο γάλα. Θέλω να πω τότε και σαν μηχανικός όλες οι επιλογές για εμένα ήταν να δουλέψω κυρίως σε μεγάλες εταιρείες που συνήθως παίρνανε έργα δημόσιου τομέα, άρα δεν υπήρχαν πολλές νεοφυείς εταιρείες. Σίγουρα αυτό έχει αλλάξει 13 χρόνια μετά. Γνωρίζω ότι η αξία, η κεφαλαιοποίηση για παράδειγμα όλων των start up εταιρειών στην Ελλάδα είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι ήταν στο παρελθόν, αλλά συνεχίζει και υπολείπεται του ευρωπαϊκού μέσου όρου άλλων κρατών, συν το Ισραήλ που είναι πολύ ακόμα μπροστά από την Ελλάδα. Έχουμε κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχουν να κάνουν σε μεγάλο βαθμό με το εργατικό δυναμικό, πλούσιο υπόβαθρο μηχανικών και εξαιρετικών μηχανικών. Το μέλλον είναι σίγουρα αισιόδοξο αλλά το κρίσιμο ερώτημα είναι πόσο γρήγορα θα συνεχιστεί αυτή η επιχειρηματική εξέλιξη στο οικοσύστημα της τεχνολογίας. Και δεν νομίζω ότι μπορεί κανείς να φανταστεί την απάντηση, αλλά σίγουρα είμαστε σε καλό δρόμο συγκριτικά και με πριν 15 χρόνια.

5^η Συνέντευξη

Ναταλία Μήλα – Chief Technology Officer

1. Πως ήταν η εταιρία όταν έπιασες δουλειά, τι έκανες εδώ πέρα και πως έχει εξελιχθεί σιγά σιγά η εταιρία?

Καταρχάς η Upstream είναι από το 2001, έκανε τελείως διαφορετικά πράγματα από όταν είχε ιδρυθεί, δούλευε αρκετά με Drum & Media, δηλαδή έκανε αρκετά on-package marketing promotions, έχει κωδικούς, στείλε το κωδικό να παρευρεθείς σε μια κλήρωση. Εγώ ήρθα στην εταιρία την πρώτη φορά το 2007 Νοέμβριο τότε η εταιρία ήταν αρκετά μικρή πρέπει να ήμασταν ούτε 50 άτομα είχε ξεκινήσει να κάνει promotions για εταιρίες κινητής τηλεφωνίας είχε κάνει εάν πολύ μεγάλο promotion στην Vodafone Ιταλίας το οποίο είχε πάει πάρα πολύ καλά και εγώ ήρθα ως Software Engineer να βοηθήσω την ομάδα τότε να φτιάξουμε το επόμενο generation του software για να μπορούμε να τρέξουμε τέτοιου τύπου καμπάνιες στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας . Γιατί ήταν τελείως διαφορετικού scale τα promotion τα οποία θέλαμε να τρέξουμε ήτανε εκατοντάδων εκατομμυρίων οπότε είχε πολύ μεγάλη ανάγκη να φτιαχτεί ένα software το οποίο να μπορεί να κάνει scale του the millions γιατί οι μεγάλοι χρήστες ένα userbase 50+ εκατομμύρια χρήστες , όπου η ομάδα των engineers ήταν αρκετά μικρή δεν ήμασταν ούτε 10 άτομα , οπότε ξεκινήσαμε από το 0 και φτιάξαμε ένα software όπου δεν υπάρχει πλέον καν το Mint.

Έμεινα στην εταιρία μέχρι το 2014 κάνοντας grow εγώ και η εταιρία και φεύγοντας ήμουνα Software developer Manager είχα μια ομάδα δική μου είχαμε μεγαλώσει αρκετά ομάδα σχεδόν 80-100 ατόμων, όπου είχαμε ήδη φτιάξει μια τομή για να τρέχουμε αυτές τις καμπάνιες που λειτουργούσε πολύ καλά και έφυγα για να κάνω και εγώ join μια start up , μικρότερη start up των 3 ανθρώπων. Επέστρεψα το 2015 για να φτιάξουμε το next generation της πλατφόρμας το οποίο θα ήταν το Dryad να το κάνουμε redesign από το 0 είχαμε μια αρχή τομή όπως και τα προβλήματα, θέλαμε να βάλουμε άλλα formats θέλαμε να έχουμε ένα Data warehouse να μπορούμε να έχουμε data analytics, είχαμε μια ομάδα BI να μπορεί να βγάζει records θέλαμε να κάνουμε ένα συνολικό redesign και να έχουμε μια πλατφόρμα η οποία θα ήταν technologically advanced, όπου πήγε πολύ καλά φτάσαμε να έχω φτιάξει την τομή να έχουμε να μεγάλη ομάδα και με τις συγκυρίες έφτασα να είμαι CTO το 2018 και έκτοτε να είμαι ακόμα CTO της εταιρίας.

2. Πως είναι να είσαι CTO σε μια τεχνολογική εταιρία ως γυναίκα, γιατί κατά κύριο λόγο δεν αναλαμβάνουν γυναίκες παγκοσμίως, οπότε μάλλον σε κατατάσσει σε ένα παγκόσμιο φαινόμενο.

Παγκόσμιο φαινόμενο δεν θα με έλεγα, άλλα εγώ που το βιώνω δεν το βλέπω διαφορετικό διότι εμένα είναι η δουλειά μου και μ'αρέσει η δουλειά μου θεωρώ ότι την κάνω καλά και είμαι σε αυτόν το ρολό και την αγαπάω, πιστεύω θα ήταν πιο ενδιαφέρον να ρωτήσουμε τους υπολοίπους πως τους φαίνεται να έχουν μια γυναικά CTO αντί για άνδρα.

3. Ποια πιστεύεις ότι είναι τα ups/downs της εταιρίας, σε όλο το χρονικό που είσαι εδώ στην εταιρία?

Εάν από τα μεγαλύτερα ups της Upstream είναι ότι είναι μια εταιρία όπου διαρκώς

προσπαθεί να επαναπροσδιοριστεί, δεν είναι ένα περιβάλλον το οποίο μένει στάσιμο με έναν τρόπο. Γενικά προσπαθεί η εταιρία να κρατάει ενδιαφέρον το περιβάλλον και σου δίνει την δυνατότητα να εξελιχθείς.

Τα downs της εταιρίας είναι ότι είναι ένα πολύ απαιτητικό περιβάλλον πρέπει να είσαι διατεθειμένος να αποδόσεις, παράδειγμα εμένα χτυπάει συνέχεια το τηλέφωνο μου είτε όταν είμαι στη δουλεία είτε όταν είμαι διακοπές άλλα είναι κάτι που το θέλω δεν είναι αναγκαστικό άλλα όσο πας πιο ψηλά στη θέση υπάρχουν και αυτά. Εάν ακόμη down είναι ότι το ενδοεταιρικό περιβάλλον είναι ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με την καλή έννοια, όπου υπάρχουν καλοί τεχνικοί άλλα αν δεν είσαι αυτό φαίνεται.

4. Θα ήθελα να μου πεις την εξέλιξη από την Ευρώπη, όπου ξεκίνησε η εταιρία, και πως πέρασε στην Ασία, Αφρική και Λατινική Αμερική, διότι είναι και περίεργες οι αγορές εκεί, δεν κάνουν πολλοί το βήμα να πάνε εκεί.

Όταν έγιναν αυτά τα βήματα εγώ δεν ήμουν σε μια τόσο υψηλή θέση να έχω ένα καλύτερο visibility, ούτε γιατί έγιναν ούτε πως έγιναν, εγώ θα στα πω όπως τα έζησα εγώ.

Η Ελλάδα και η Ευρώπη ξεκινώντας ήταν ένα πολύ καλό περιβάλλον για μας υπήρχαν βεβαίως και οι γνωριμίες για να γίνει αυτό. Κάποια στιγμή ο Μάρκος και ο Άλεξ είχαν την ιδέα, και ένα πολύ καλό opportunity, να πάμε στις αναπτυσσόμενες χώρες και να βρούμε εκεί το επόμενο μας βήμα.

Πρώτα άνοιξε η Λατινική Αμερική, κάναμε κάποιες φορές και με την Αργεντινή που πλέον δεν είναι στο ραντάρ μας και μετά ήρθε η Βραζιλία. Έπειτα μετρά από μια γνωριμία ήρθε το expansion στην Αφρική και για την Ασία, δεν είμαι πολύ σίγουρη, εμείς αποφασίσαμε να προχωρήσουμε προς τα εκεί φτιάχνοντας το πρώτο γραφείο στο Dubai, κάναμε και αρκετό κόσμο relocate για να το επιτύχουμε το expansion προς την Asia. Σιγά σιγά οι δουλείες ανοίξανε το τι κάνουμε στις άλλες χώρες αρχίσαν να μειώνεται αντίστοιχα στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, διότι δεν είχαμε εξέλιξη το προϊόν μας τότε όπως είναι τώρα είχε μείνει πίσω για τα δεδομένα της Ευρώπης, υπήρχε και πολύ μεγάλος ανταγωνισμός οπότε ήταν πολύ καλύτερο για μας που πήγαμε προς στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Με τα σημερινά δεδομένα πλέον θεωρώ ότι θα μπορούμε να μπούμε δυναμικά στην Ευρώπη και με την ανάπτυξη που ήδη υπάρχει στην εταιρία, υπάρχουμε ακόμη στην Ελλάδα άλλα δεν υπάρχει τόσο μεγάλη εστίαση όσο στις υπόλοιπες χώρες.

5. Θα ήθελα να μου πεις λίγα λόγια για το eCommerce και το Grow.

Το Grow είναι ένα μάρκετινγκ εργαλείο το οποίο μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε είτε εμείς είτε οι ίδιοι οι πελάτες μας για να στείλει μάρκετινγκ καμπάνιες, κάνουν degrade διάφορα κανάλια δίνει και τη δυνατότητα να μπορείς να φτιάξεις το UI και να αλλάξεις οτιδήποτε experience θέλεις για τον end user σου.

Το Grow υποστηρίζει Backoffice compatible στο οποίο μπορείς να στήσεις ένα πρόγραμμα. Είναι βέβαια ένα complete platform, δηλαδή έρχεται με το reporting του έχει ένα ολοκληρω user management part, έχει διάφορες δυνατότητες και marketing tools ώστε να στέλνω campaigns προς τα έξω.

Το eCommerce είναι out of Grow δηλαδή έχουμε την εφαρμογή την οποία παράγει και φτιάχνει τα onsite campaigns και μετά χρησιμοποιούμε το Grow, τα συνδέουμε μεταξύ τους, παράδειγμα άφησε κάποιος έκανε μια online αγορά του στέλνουμε ένα notification,

κάποιος άφησε κάτι στο καλάθι του στέλνουμε ένα reminder που όλα αυτά κάνει το Grow και το χρησιμοποιούμε για τους MNO πελάτες μας.

Ουσιαστικά έχουμε ονομάσει Grow for MMOs και Grow for eCommerce τα δυο platforms αυτά. Επί της ουσίας το ίδιο Grow χρησιμοποιείτε και στα δυο, απλώς το ένα έχει +1 application το οποίο υλοποιεί τα onsite campaigns.

Έχουμε δυο επιτυχημένες πωλήσεις με το Grow στη Βραζιλία και στη Νοτιά Αφρική όπου περιμένουμε να βγούνε. Προς το παρόν δεν ξέρουμε πως θα βγει δεν το έχουμε κάνει launch ελπίζουμε να πάει καλά.

Αυτό που μας βοήθησε πάρα πολύ είναι ότι κάναμε εστίαση στο προϊόν μας το εξελίξαμε, προσθέσαμε πράγματα τα οποία λείπανε σε πολύ μικρο χρονικό διάστημα από ότι θα το κάναμε αν δεν υπήρχε αυτός ο πελάτης, όπου μας ώθησε να φτιάξουμε και έναν Ad Server σαν μέρος του Grow για να μπορεί να σερβίρει τις Play Ads και να κάνει όλο το web Campaign. Προς το παρόν έχουμε έναν δεύτερο πελάτη την Tim όπου είμαστε στις συζητήσεις και σιγά σιγά και με την Vodafone.

6. Τι σε κάνει υπερήφανη στα πλαίσια της Upstream?

Με κάνουν πολλά πράγματα υπερήφανη επειδή είμαι πάρα πολλά χρονιά στην εταιρία και έχω δει την εξέλιξη της, πως προχωράμε εμείς και τα προϊόντα μας και ότι προσαρμοζόμαστε αλλάζουμε και κρατάμε τον κόσμο σε ενδιαφέρον, όπου δεν είναι εύκολο κομμάτι όπως άλλες εταιρίες δεν μπορούν να προχωρήσουν παρακάτω και είτε μένουν στάσιμοι είτε κλείνουν τελείως και ότι δεν θα προσπαθήσουν παραπάνω. Είμαι πολύ περιφανή που έχω υπάρξει μέλος αυτής την εξέλιξης και της απόφασης ότι δεν θα μείνουμε στάσιμοι όπως παράδειγμα έπρεσε και η Yahoo. Είμαι πολύ υπερήφανη για την ομάδα μου και για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζομαι χρονιά όπως με τον Ναζαρέτ όπου συνεργαζόμαστε από το 2014 τόσο πολύ στενά, κοντά μια δεκαετία, ο Απόστολος είναι πάρα πολλά χρονιά, ο Νίκος Κοτζαλάς είναι πριν από τον Ναζαρέτ και για τα καινούργια μέλη τις ομάδας και θεωρώ πολύ σημαντικό να έχεις ανθρώπους στην ομάδα με τους οποίους μπορείς να συνηγορείς, κάτι σαν οικογένεια, να έχουμε τους στόχους να περνάμε καλά και ωραία.

7. Πόσο σημαντικό είναι να είσαι με τους συνάδελφους σαν οικογένεια? Έχει ξεχαστεί αυτό στη χώρα μας?

Για μένα είναι πολύ σημαντικό, κάποιοι άνθρωποι δεν του δίνουν πολύ σημασία σε αυτό το κομμάτι, είναι μια σχέση η οποία εξελίσσεται με τον καιρό, με εμπιστοσύνη και να ξέρεις ότι έχεις έναν άνθρωπο απέναντι σου και στα κακά και στα καλά ότι θα τα βγάλετε εις πέρας το οποίο δεν είναι καθόλου εύκολο και θεωρώ ότι δεν το βρίσκουμε. Υπάρχουν μια οικειότητα και μια φιλία όπου τα διαχωρίζουμε τα επαγγελματικά και τα προσωπικά, εγώ για παράδειγμα γνωρίζω τις οικογένειες τους φίλους των ανθρώπων όπου συνεργάζομαι υπάρχει μια φιλία όπου μας συνδέει. Υπάρχει για μένα μια αίσθηση οικογένειας η οποία είναι υγιής, υπάρχουν τα όρια μας τα έχουμε θέση μεταξύ μας και τα εφαρμόζουμε πολύ καλά.

Σε σχέση με την Ελλάδα εγώ θεωρώ ότι ευρύτερα έχει ξεχαστεί αυτό το πράγμα, δεν είναι μόνο στην Ελλάδα άλλα γενικότερα, όπως και τώρα με τον Covid όπου σε παγκόσμια κλίμακα ενέτεινε το θέμα αυτό, υπάρχουν και μερικοί οι οποίοι δουλεύουν Remote οπότε

είναι δύσκολο να μπορείς να έχεις επαφή και καλή σχέση με έναν άνθρωπο όπου δεν τον βλέπεις συχνά έως καθόλου σε σύγκριση με έναν όπου τον βλέπεις και έρχεσαι σε επαφή καθημερινά. Επίσης δεν είναι δυνατόν ένας άνθρωπος ο οποίος ενδεχομένως μένει χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά, μιλάει μια άλλη γλώσσα, έχει μια άλλη κουλτούρα να έχεις μια επαφή/σχέση μαζί του. Καλό είναι ,για σένα κυρίως, να έχεις σχέση με τους συνεργάτες σου είτε τον βλέπεις συχνά και υπάρχει μια επαφή είτε σχεδόν καθόλου. Με τους ανθρώπους που έχουν επιλέξει να δουλεύουν remote και σπανίως να τον βλέπεις σε γενικές γραμμές χάνετε η επαφή, στα δικά μου πιστεύω.

Η νέα τάση που υπάρχει είναι τελείως διαφορετική, ο καθένας επιλεγεί τι θέλει να κάνει, εμένα μου αρέσει να έρχομαι στο γραφείο μου μ αρέσει να βλέπω τους συνάδελφους μου, συνεργάζομαι καλύτερα μαζί τους όπως και μερικές ιδέες, designs, brainstormings δεν είναι εύκολο να γίνουν replicate online, υπάρχουν άνθρωποι που το έχουν κάνει βεβαίως άλλα δεν είναι εύκολο. Εγώ προσωπικά δεν έχω βρει τον τρόπο να τον κάνω online, θα πρέπει να βρω εγώ ίσως τον τρόπο για να το κάνω, για πιο σοβαρά ζητήματα προτιμώ να γίνονται στην εταιρία τα meetings διότι υπάρχουν και οι αντιδράσεις στα πρόσωπα στις κινήσεις και γενικά στην γλώσσα του σώματος όπου θα βγάλεις και καλύτερο feedback από τον άνθρωπο όπου συνεργάζεσαι. Η δουλειά προφανώς γίνεται άλλα εγώ προσωπικά προτιμώ και επιλεγώ αυτόν τον τρόπο. Αλλά γενικά ο τρόπος αυτός χάνετε γενικότερα και ίσως λιγότερο στην Ελλάδα διότι είμαστε λίγο πιο κλειστή κοινωνία σε σύγκριση με το εξωτερικό όπου δουλεύουν είτε μέσω γραφείου είτε μέσω full remote το θεωρώ και λίγο πιο απρόσωπο.

8. Πες μου λίγα λόγια για τους start at Upstream, για το τμήμα Engineers και τους Devops, διότι είναι κάτι που δεν υπήρχε στην Upstream.

Πολλοί ζητάνε από τους αποφοίτους να έχουν 1-2 χρονιά υπηρεσίας κάτι που δεν είναι valuable και εδώ έρχεται η Upstream να καλύψει το κενό αναμεσα στα πανεπιστήμια και στην αγορά εργασίας. Η αλήθεια είναι ότι εμάς το start at Upstream ξεκίνησε με την προσπάθεια να βρούμε κόσμο, συγκεκριμένα engineers όπου θα έχουν ένα καλό skillset και το επίπεδο τους θα είναι αρκετά υψηλό και κάναμε αρκετό καιρό να βρούμε έκανε κάμψη η αγορά παρόλα αυτά δυσκολευτήκαμε πάλι οπότε αποφασίσαμε να κάνουμε train το δικό μας κόσμο. Το έχουμε κάνει 2 φορές για τους Software Developers και 1 φορά για τους Devops.

Το πρόγραμμα που κάναμε το 2019 έχει βοηθήσει τους ανθρώπους να χτίσουν μια προϋπηρεσία στο βιογραφικό τους άλλα και εμάς όπου έχουν παραμείνει άνθρωποι στην εταιρία όπου είμαστε πολύ υπερήφανοι γι' αυτούς και είναι πολύ αξιόλογοι και δεν θέλουμε να τους χάσουμε. Ήταν ωραία, και μια μεγάλη εμπειρία το να στήσουμε κάτι από 0 και να το φέρουμε σε ένα αξιόλογο επίπεδο.

9. Τι πιστεύεις ότι έχει να σου προσφέρει το ελληνικό πανεπιστήμιο από φοιτητές, ποια ήταν η εικόνα που σου άφησαν?

Έχουμε δει εξαιρετικό κόσμο, δεν είναι όλοι εξαιρετικοί, δεν μπορώ να διακρίνω ένα πανεπιστήμιο που μας φέρνει τους καλούς φοιτητές, όλοι μας δίνουν καλούς και κακούς φοιτητές και από ΤΕΙ έχουμε δει πολύ καλό κόσμο.

Εγώ αυτό που βλέπω σε σύγκριση με όταν εγώ ήμουν στο πανεπιστήμιο είναι ότι οι

άνθρωποι είναι πιο hands on το οποίο είναι πολύ καλό, βλέπω μια εξέλιξη στο τρόπο με τον οποίο διδάσκονται τα διάφορα μαθήματα και το πρόγραμμα σπουδών. Βλέπω ότι τα παιδιά έρχονται έχοντας κάνει ασκήσεις μονοί τους, πιο πρακτικά πράγματα, έχουν να φέρουνε 2-3 παραδείγματα και είναι λίγο πιο έτοιμοι από ότι αισθανόμουν εγώ όταν βγήκα από το πανεπιστήμιο.

Όταν βγήκα εγώ ήταν όλα θεωρία, στις θεωρίες όπως και στους βαθμούς μου ήμουν πάρα πολύ καλή, αλλά στην πράξη δεν μπορούσα να κάνω πολλά πράγματα χρειάζομαι πολλή βοήθεια για να κάνω το επόμενο βήμα. Μπορεί και τα παιδιά από μονοί τους να θέλουν να το κάνουν, απλά επειδή το βλέπω πολύ πιο συχνά δεν είναι 1-2 οι οποίοι ξεχωρίζουν από το υπόλοιπο πλήθος, οπότε θεωρώ ότι έχουν μικρύνει το gap μεταξύ εταιριών και πανεπιστήμιου, θεωρίας και πρακτικής.

10. Πως βλέπεις το μέλλον της Upstream?

Εγώ είμαι πάρα πολύ αισιόδοξη στο ότι δεν θα μας επηρεάσει το παγκόσμιο γεγονός που έχει να κάνει με τον πληθωρισμό, μακροχρόνια δεν ξέρω, προς το παρόν δεν πιστεύω να μας επηρεάσει.

Καταρχάς είμαστε μια εταιρία η οποία δεν έχει κάνει αυτό που έχει κάνει το Facebook/Twitter που προσλαμβάνανε/αυξάνανε το προσωπικό τους κατά 20% κάθε χρόνο, γιατί έτσι θεωρούν ότι κάνουν grow σαν εταιρία. (Το Facebook δεν είναι εταιρία όπου θα έχει ζημιές και θα πρέπει να απολύσει κόσμο γιατί αλλιώς θα πέσει έξω, απλά θα πέσει ο ρυθμός με τον οποίο θα αυξάνονται τα κέρδη τους).

Εμείς δεν είμαστε σε αυτή την φάση, είμαστε σε φάση ανάπτυξης γιατί δραστηριοποιούμαστε σε αγορές με μεγάλη ανάπτυξη όπως πχ είναι η Βραζιλία όπου η ισοτιμία του νομίσματος της βρίσκετε σε αντίθεση τροχιά με των υπολοίπων οπότε το μέλλον της εταιρία μόνο θετικό θα είναι.